الطريق إلى الجودة في التعليم

أساسيات ومتطلبات التطبيق

مرزوق مطر الفهمي



بطاقة فهرسة

مكتبة جزيرة الورد

اسم الكتاب : الطريق إلى الجودة في التعليم

المؤلف : مرزوق مطر الفهمي

رقم الايداع : ١٥٨٢٣

اللترقيم الدولى : ٤ ـ ٢٣ ـ ٦٥٦٥ ـ ٩٧٧ ـ ٩٧٨

الطبعة الأولى ٢٠١٦



القاهرة : ٤ ميدان حليم خلف بنك فيصل

ش ٢٦ يوليو من ميدان الأوبرا ت : ٠١٠٠٠٠٤٠٤٦ ـ ٢٧٨٧٧٥٧٤

Tokoboko_5@yahoo.com



﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ ﴾

[سورة التوبة: ١٠٥]

الفهرس





تقديم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله عليه أفضل الصلاة والتسليم وبعد:

يتواكب إصدار هذا الكتاب المعنون «الطريق إلى الجودة في التعليم» مع إعلان رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ميلادي وتدشين قيادة المملكة وفقها الله لهذه الرؤية عبر الوسائل الإعلامية والتي من ضمن أهدافها التركيز على نوعية التعليم واقتصاد المعرفة، فخرج هذا المؤلف في محتوياته بالعديد من الموضوعات التي لامست الواقع الحقيقي لحاجة التعليم في المملكة إلى نشر ثقافة الجودة في كافة المراحل التنظيمية بدءاً من مرحلة التخطيط ومرحلة التقدير ومرحلة التنفيذ وأخيرا مرحلة تبادل ونشر الخبرات.

وركز هذا المنتج العلمي التخصصي من خلال التزامه بالمنهج العلمي في انتقاء الموضوعات ذات العلاقة بمفهوم الجودة كأهم النظريات الإدارية التنظيمية الحديثة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص وحاجة هذا المرفق الهام في صنع أجيال المستقبل في شتى

مجالات العلوم الإنسانية والطبيعية، وانعكاس بعض موضوعات الكتاب على فوائد تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم من خلال استخدام المعايير العالمية والتي ستسهم بمشيئة الله في إثراء الثقافة التنظيمية وإبراز أهم الممارسات العلمية المرتبطة بالشأن التعليمي العام وتحسين وتطوير الأداء التحصيلي وانعكاسه على جودة التعليم في كافة المراحل التعليمية..

وإنني وبمناسبة صدور هذا المؤلف من قبل الباحث مرزوق الفهمي أشكره وأقدر الجهد العلمي الواضح المبذول من قبله فعرفت فيه كباحث في الدارسات العليا لمرحلة برنامج الدكتوراة بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى الطموح والرغبة في الإضافة العلمية لخدمة التربية والتعليم وجودته «الطريق إلى الجودة في لتعليم» فقد أحسن الاختيار في تسمية مؤلفه كبداية لفتح الطريق أمام الباحثين والمهتمين لمجال الجودة في التعليم، والإسهام بإذن الله في الإرتقاء بدراسة القضايا المعاصرة لنوعية التعليم العام ، وبما يساعد في تجويد الأداء في البيئة التعليمية وفقاً للاتجاهات والمعايير الدولية المعاصرة، مع تمنياتنا للمؤلف كل التوفيق والسداد والله الهادئ إلى سواء السبيل.

أ.د هاشم بن بكر حريري

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط

بجامعة أم القرى

الفصل الاول

مدخل عام

المقدِّمة

الحمـــد لله القائـــل ﴿وَأَحْسِنُوٓا۟ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ﴾ [البقرة:١٩٥] والصلاة والسلام على نبينا محمد بن عبدالله عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم القائل: «إِنَّ اللهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَهُ» (البيهقي، ١٤١٦هـ، ص١٢٧). وبعد،،

لقد أصبحت جودة التعليم ضرورة ومطلب أساسي، تضحي من أجلها المجتمعات بالكثير من الوقت والجهد والمال في سبيل التطوير والتجديد والتحسين وصولا إلى التفوق والتميز والإبداع والإبتكار، وجودة التعليم لا تقتصر على التنظير في قاعات المحاضرات والدورات و المؤتمرات والندوات فحسب، وإنما هي عملية شاملة تبدأ بتغيير الأفكار والقناعات والإتجاهات وتطوير المهارات والقدرات مما ينعكس على السلوك والممارسات ويمتد تأثيرها إلى تطوير التعليم وتحقيق جودته وبناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة والأنظمة الإدارية التي تقوم على التخطيط المدروس والمستشرف للمستقبل والتنفيذ القائم على معايير

ومؤشرات للأداء والقياس والتقويم باستخدام أدوات ومنهجيات القياس المقننة والتحسين المستمر والتطوير القائم على منهجيات واستراتيجيات التحسين والتطوير الحديث .

وتتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقويم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية . فالعالم يشهد اليوم تحولات ثقافية وعلمية وتكنولوجية هائلة تركت بصماتها قسراً أو اختياراً علي كثير من النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة ،وولدت العديد من المشكلات التي تؤثر علي المجتمع بمؤسساته المختلفة وبخاصة التربوية منها ، وألقت بالعبء الأكبر علي الأفراد القائمين علي أمر تلك المؤسسات.

وحظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام بالغ في معظم دول العالم، وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام، إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر «عصر الجودة» باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها[١].

وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم يهدف إلى تحديد توقعات المجتمع والمستفيدين من المؤسسات التعليمية والعمل على تلبيتها والمتابعة المستمرة لأنشطة المؤسسة ومقارنتها مع المستويات العالمية والتكيف مع المتغيرات الفنية والاجتماعية والاقتصادية لملائمة الخريجين لسوق العمل، ونشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة واستخدام أساليب علمية لتنمية الموارد التعليمية ، وتبني مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم دون أخطاء

(١) أحمد،٢٠٠٧م، ص٧.

من المرة الأولى مما يقلل من الفاقد ويخفض كلفة التعليم[١].

وبما أن الإدارة اليوم تعيش في عصر من التغيرات الاجتماعية والثقافية المتعددة كانتشار التقنية الحديثة ووسائل الاتصال والتواصل الحديثة وغيرها، فإن الإداري التربوي اليوم بحاجة ماسة إلى إدراك الثقافة التي يعيشها ويعمل ضمن إطارها وأن يدرك العلاقة بينها وبين الإطار الثقافي للنظم الاجتماعية المتزاملة مع النظام التربوي، حتى يكون أقدر على فهم و توجيه سلوك الموارد البشرية بالمنظمة[٢].

ويؤكد مؤسسو علم الجودة على أهمية توفير ثقافة الجودة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كشرط مسبق لابد منه كي تنجح المنظمات في مساعيها لتحسين وتطبيق الجودة، كما يعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة بالمنظمة أمراً حيوياً وهاماً لتطورها، حيث تعتبر ثقافة الجودة معياراً للحكم على مدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسة الجودة الشاملة، فالكثير من المنظمات والمؤسسات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة، وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق، وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة، ولكن محاولاتها تفشل في النهاية؛ لأنها لم تبذل أي جهود ملموسة لتعديل أو تغيير ثقافتها التنظيمية؛ حيث إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلب التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن ثم تبني نظرة إيجابية للأفراد، والتركيز على العملية والعملاء والعمل الجماعي ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة[٣].

---

(١) مجيد،٢٠٠٨م، ١٣.

(٢) الطويل،٢٠٠١م،٣٤١-٣٤٠.

(٣) نوح،١٤٢٦هـ،٦٣.

وتقوم القيادات التعليمية بـدور أساسـي ومحـوري في نشـر ثقافـة الجـودة في المؤسسات التعليمية، وذلك بحسـن توظيـف مهـارات القيـادة الفاعلـة في زيـادة الوعي والتأصيل الإسلامي لمفهـوم الجـودة وتنميـة مهـارات المـوارد البشـرية وتوجيهها وتطويرها للمشاركة الإيجابية في تنفيذ عمليات التعلـيم ، بالإضـافة إلى دراسة النتـائج والسـعي الـدائم للتحسـين والتطـوير. وفي هـذا المؤلـف سـوف نستعرض ماهية الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية الملائمـة لتطبيـق الجـودة وكيف يمكن بناء ثقافة الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتطبيـق الجودة في هذه المؤسسات وماهي الخطوات والمراحل التي تمر بها عملية تطبيق الجودة في هذا المؤسسات وماقد يعتـرض تطبيقهـا مـن معيقـات وكيـف يمكـن التعامل مع هذه المعيقات وتحييدها والتخفيف من تأثيرها.

المؤلف

مفهوم الجودة

يعد مفهوم الجودة أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر؛ لذا فإنه من الممكن أن يوصف الوقت الراهن بعصر الجودة؛ وذلك لاتساع استخدام هذا المصطلح في الكثير من جوانب الحياة المعاصرة؛ حيث لا توجد منظمة أو شركة إنتاجية أو خدمية إلا وتسعى لتوظيف هذا المفهوم أو استخدامه، وقد أورد المختصين والباحثين المهتمون بموضوع الجودة العديد من التفسيرات المتباينة لمعنى الجودة وأبعادها المختلفة.

الجودة في اللغة:

هي ضد الرداءة وهي الجيد من كل شيء، يقال جاد: جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود[1].

الجودة اصطلاحاً:

تعددت وتباينت رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة ، وأصبح هذا المفهوم يحمل معاني متنوعة في أدبيات الإدارة، حيث أن لكل باحث

(١) ابن منظور،١٩٨٤م، ص٧٢.

نظرته في تناول هذا المفهوم وطريقته ومصطلحاته الخاصة في تعريفه، فمنهم من فصَّل بين مكوناته وذلك بأن يعرف كل لفظة على انفرادها فيرى أن الإدارة (Management) تعني التخطيط والتنفيذ والرقابة والتطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة ، أما الجودة (Quality) فتعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد بل وتجاوزها بتلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد ، وأما كلمة شاملة (Total) فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستفيد أو المستهلك وانتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة إليه(١).

ومن جهة أخرى نجد أن هناك كثيراً من الباحثين قد تعاملوا مع هذا المفهوم باعتباره وحدة واحدة، وجرت العادة على اختصاره إلى الحروف الأولى لمفرداته (TQM)، وحظي بتعاريف كثيرة ومتنوعة يلاحظ المتابع لها تبايناً فيما بينها حيناً وتقارباً حيناً آخر، ولعل السبب في التباين يعود إلى الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العملية التي تراكمت لدى البعض من خلال المواقع الإدارية والاستشارية التي شغلوها، والتي شكلت منطلقاتهم الفكرية نحو هذا المفهوم فمنهم من وصفها بأنها فلسفة إدارية شاملة أو عملية تجمع فيها الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها، أو أنها إطار عمل يخص المنظمات التي تطمح الارتقاء إلى الدرجة أو المستوى العالمي، أو أنها نظام إداري أو أسلوب إداري أو ثقافة تنظيمية أو مدخل إداري معاصر(٢).

وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي حوتها أدبيات الإدارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرى أن المفاهيم الجوهرية لإدارة الجودة تتمثل في ثلاثة عناصر(٣):

(١) الترتوري وجويحان، ٢٠٠٩م: ٢٩-٣٠.

(٢) السامرائي، ٢٠٠٧م: ٣٢-٣٣.

(٣) كوهين وبراند١٩٩٧م: ٤٥.

(١) العمل مع الموردين للتأكد من أن الموارد المستخدمة في عمليات العمل قد تم تصميمها لتتناسب مع استخدامك.

(٢) مواصلة قيام الموظف بتحليل عمليات العمل من أجل تحسين مهام هذه العمليات أو التقليل أو الحد من انحرافها.

(٣) الاتصال عن قرب مع العملاء من أجل تحديد وفهم ماذا يريدون وكيف يعرفون الجودة.

وتعرف بأنها: «فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة تمثل الركائز الأساسية للتحسين المستمر للمنظمة أو المؤسسة»[(١)].

وتعرفها منظمة التقييس العالمية بأنها : «عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما ، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين».

وعرفها معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) بأنها: «فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير».

وجاء تعريفها من معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: «نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال ، ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في علميات المنظمة».

وينظر إليها أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم

---

(١) بستر فيلد وآخرون ٢٠٠٤م: ٣.

على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء ... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه بل وتخطى هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم[(١)].

وتعرف أنها مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر، التي تؤدي بدورها إلى خفض الكلفة[(٢)].

وتمثل أسلوباً عقلياً وثقافة تعتمد على الاعتزاز بالوظيفة، كما أنها تتطلب الالتزام الكامل من جانب الإدارة، وهو الالتزام الذي يجب أن يمتد فيما بعد ليشمل جميع الموظفين على جميع المستويات وفي جميع الأقسام[(٣)].

ويرى أنها ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء وتعبئة تلك الجهود وتعاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية[(٤)].

وتعرفه بأنها مدخل إداري لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي

---

(١) عقيلي ٢٠٠١م: ٣١.

(٢) الطائي وآخرون٢٠٠٩م: ١٩٧.

(٣) سيفر٢٠٠٧م: ٨٠٩.

(٤) حمود ٢٠٠٢م: ١٧.

للمنظمة من خلال عمليات التحسين المستمر لجودة منتجاتها ، خدماتها، العاملين فيها ، عملياتها وبيئتها بإشراك جميع العاملين من أجل تحقيق رضا المستفيد(١) .

وتعرف بصورة مختصرة على أنها تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسيات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات(٢) .

ومما سبق يتضح بأنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين في مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إلا أن هناك بعض التعريفات التي أظهرت تصوراً عاماً لهذا المفهوم.

ويتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة المعاهد والجامعات والمدارس؛ إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح أو عدمه. كما تسعى المؤسسات حالياً في جميع بلاد العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة.

و يستنتج مما سبق أيضاً أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، وقد اختلف الباحثين في تعريفهم لها بسبب أنها تحتمل أكثر من مفهوم وقد أتفقوا على الكثير من الجوانب الأساسية للجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر ،أن لإدارة الجودة الشاملة تعريفات متعددة تشمل جوانب مختلفة باختلاف المنظمات.

---

(١) الحداد٢٠٠٩م: ٢٠٥.

(٢) العلي ٢٠٠٨م: ٢٣.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا تعريف جودة التعليم بأنها: « التعليم الذي يحقق رضا المستفيدين منه، ويحقق أهدافه كاملة من منظور عصري في إطار مبادئ ومعايير الجودة الشاملة وضمن قيم المجتمع وثقافته، وحاجاته، وبما يمكنه من التوائم مع مقتضيات العصر ومتطلباته ».



مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي

إن مفهوم الجودة موجود في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه ، وهو مطلب لإرضاء الله عز وجل ، والجودة في الإسلام فرع من منظومة القيم الإسلامية المتميزة ، وقد وردت العديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة المعبرة عن هذا المفهوم في مواطن كثيرة ، وألفاظ عديدة ومن هذه النصوص قوله تعالى: ﴿ لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعِمُوا إِذَا مَا اتَّقَوا وَآمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوا وَآمَنُوا ثُمَّ اتَّقَوا وَأَحْسَنُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ (٩٣) ﴾ [المائدة].

وقوله تعالى: ﴿ وَأَنفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ (١٩٥) ﴾ [البقرة] .

ومفهوم الجودة حاضرٌ في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه وهو يمثل قيمة إسلامية وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ويتضح ذلك من خلال قوله عز وجل : ﴿ لَيْسَ الْبِرَّ أَن تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَٰكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ

عَلَىٰ حُبِّهِۦ ذَوِي ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْيَتَٰمَىٰ وَٱلْمَسَٰكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَٱلسَّآئِلِينَ وَفِي ٱلرِّقَابِ وَأَقَامَ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَى ٱلزَّكَوٰةَ وَٱلْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَٰهَدُوا۟ وَٱلصَّٰبِرِينَ فِي ٱلْبَأْسَآءِ وَٱلضَّرَّآءِ وَحِينَ ٱلْبَأْسِ أُو۟لَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ صَدَقُوا۟ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُتَّقُونَ ﴿١٧٧﴾ [البقرة].

والإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً وفلسفةً للكون والإنسان والحياة هو كمال الجودة والإبداع، ذلك أن الإسلام دين الله جلت حكمته ﴿بَدِيعُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰٓ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُۥ كُن فَيَكُونُ ﴿١١٧﴾﴾ [البقرة].

وقد ورد في الحديث الشريف قوله: صلى الله عليه وآله وسلم «إن الله تعالى: يحب من العامل إذا عمل أن يحسن»[١].

و الإحسان مفهوم واسع، ولكن إذا أطلق اللفظ فإن المراد به فعل ما هو حسن والحسن صفة كمال ضده القبح[٢] «والإحسان :هو فعل الإنسان ما ينفع غيره بحيث يصير الغير حسناً به ،أو يصير الفاعل به حسناً بنفسه »[٣].

والإحسان يقال على وجهين :أحدهما الإنعام على الغير والثاني:الإحسان في الفعل أو العمل وعلى هذا قول الإمام علي رضي الله عنه «الناس أبناء ما يحسنون» أي منسوبون إلى ما يعملونه من الأفعال الحسنة[٤].

و الإحسان يقتضي من المسلم إتقان العمل المنوط به إتقان من يعلم علم اليقين أن الله عز وجل ناظر إليه مطلع على عمله ، وبهذا الإتقان تنهض الأمم وترقى المجتمعات[٥].

(١) الألباني،١٩٨٨م،ص٣٨٤.
(٢) التهانوي، ١٩٩٦، ص٦٦٦.
(٣) الكفوي،١٩٩٢،ص٥٣.
(٤) الفيروز آبادي،ص٤٦٥.
(٥) بن حميد،٢٠٠٠م،ص٧٠.

ومن هذه النصوص قول الرسول صلى الله عليه وآله وسلم : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) [١].

وهنا أطلق الرسول صلى الله عليه وآله وسلم كلمة العمل بحيث تعني أي عمل سواء كان عملاً دينياً أو عملاً اجتماعياً ،أو عمل اقتصادي ، أو عمل تربوي ، أو عمل عسكري ....

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الجودة في الإسلام : أنها المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولاً ،ثم تتحقق تلك المواصفات ، وقابلية الاستعمال» [٢].

و البدايات الحقيقية لاستخدام المفاهيم والمعايير التي تحكم نشاطات الجودة ترجع إلى الإسلام، فقد أرسى المبادئ الصحيحة لضمان تحقيق الجودة من خلال الاهتمام بترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت كعنوان شامل عام في كتابات ديمنج، وجوران، وكروسبي، وغيرهم من رواد إدارة الجودة الشاملة [٣].

ويمكن تعريف مفهوم الجودة في الإسلام بأنها « عملية تستهدف تحقيق خدمة أو منتج عالي الجودة ،متوافقا مع المبادئ والقيم الإسلامية النبيلة ، يتناسب مع متطلبات واحتياجات العصر الحديثة، يلبي حاجات سوق العمل ، ويكون الهدف إرضاء الله عز وجل والقيام بواجب الاستخلاف في الأرض ».

مفهوم الثقافة :

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة الاستخدام في علم الأنثروبولوجيا منذ أكثر من مائة عام وعلى الرغم من ذلك فقد اختلف المفكرون في تحديد معنى لها

(١) الألباني،١٩٧٩،ص١٦٠.

(٢) عليمات،٢٠٠٤،ص١٦.

(٣) الأحمري،١٤٣٠هـ، ص٩٤-١٠٣.

فقد تم تعريفها أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة المعقدة والفن والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع[(١)].

كما عرفت بأنها سلوك متعلم تم نقله من جيل إلى جيل عبر سبل غير وراثية وهي كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة، وتشتمل الثقافة على عرف وعادات ومعايير ومعتقدات، وسلوك وأيديولوجيات، فالثقافة تتصل بإنسانية المخلوق البشري متجاوزة بذلك مجرد وجوده الحيواني[(٢)].

وعرفت الثقافة بأنها مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات[(٣)].

ونعرفها بأنها:« مجموعة من المعارف والمهارات والعادات والتقاليد والمباديء التي يكتسبها الأفراد من البيئة المحيطة ومؤسسات التعليم والتي تؤثر في سلوكهم وممارساتهم الحياتية والعملية».

ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة نجد أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي كالتالي:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتشكل لدى الأفراد والجماعات.
- المعارف والخبرات التي يكتسبها الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم؛ سواء أكانت بيئة داخلية أو خارجية.
- المهارات والقدرات الفنية التي يكتسبها الفرد في حياته[(٤)].

و هناك مجموعة من السمات الرئيسة التي تتصف لها الثقافة وهي كما يلي:

(١) العميان، ٢٠٠٢م،ص٣٠٩.
(٢) الطويل، ٢٠٠١م، ص٣٣٣.
(٣) توفيق،٢٠٠٥م، ص٧٦.
(٤) عساف، ١٩٩٩م، ص١٤٦.

- الثقافة عملية مكتسبة: وذلك من خلال التفاعل والاحتكاك بين الجماعات في بيئة معينة كالمؤسسة التعليمية فتصبح الثقافة جزءا من سلوك منسوبي المؤسسة التعليمية ومن خلالها نستطيع أن نحكم على ذلك السلوك معتمدين في ذلك على ثقافتهم.

- الثقافة عملية إنسانية: الثقافة هي من صنع الإنسان ولذا فقد ارتبطت به وأصبحت دليلاً على مبلغ نضجه ومستوى تقدمه وتطوره، وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الثقافة متغيرة: تتغير الثقافة تبعاً لتغيرات البيئة التكنولوجية،إلا أن عملية تغييرها يواجه صعوبة في أغلب الأحيان؛ وذلك لأن الفرد قد تعود على سلوك وأنظمة وقوانين معينة، وذلك يفسر لنا عدم تقبل بعض من منسوبي المؤسسة التعليمية إدخال التقنية الحديثة كالحاسب الآلي وغيرها من الوسائل لإنجاز المهام المدرسية اليومية أو الشهرية أو الفصلية، عوضاً عن استخدام الطرق التقليدية اليدوية التي اعتادوا عليهم.

- الثقافة لها دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من مكان لآخر؛ ومن شخص لآخر لذلك نجد أن ثقافة المدينة تختلف عن ثقافة الريف أو البادية كذلك سلوك الفرد يختلف من منطقة إلى أخرى ومن مؤسسة تعليمية إلى أخرى.

- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: تمر الثقافة من السلف إلى الخلف؛ بحيث يتناقلها الآباء والأجداد، كذلك يتناقلها المعلمون و التلاميذ في مدارسهم.

- الثقافة عملية رضاء نفسي: فهي تساعد منسوبي المؤسسة التعليمية على إشباع حاجتهم الإنسانية ويشعرهم بأنهم مقبولين في الجماعة[١].

---

(١) العميان، ٢٠٠٢م، ص ص٣١٠:٣١١.

ومما سبق نستخلص أن لكل فرد ولكل جماعة في أي مكان وزمان ثقافة خاصة بهم تميزهم عن غيرهم تفسر سلوكهم وتحدد لهم الطريقة التي يسيرون عليها ويعملون بها؛ أي أنها تؤثر على نمط حياتهم بشكل أو بآخر وعلى ردود أفعالهم وإنجازاتهم بصفة عامة، مما يعطيها أهمية بالغة لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها في حال التعرف على الأساليب والممارسات التي تعمل بها المنظمات في مختلف القطاعات.

وبما أن الإدارة اليوم تعيش في عصر من التغيرات الاجتماعية والثقافية المتعددة كانتشار التقنية الحديثة ووسائل الإتصال والتواصل الحديثة وغيرها،نجد أن التربية وسيلة من وسائل نشر الثقافة وتعزيزها وبقائها؛ لذلك فإنها يجب أن تتفاعل مع ثقافة المجتمع؛ كي تطبع الإنسان بطابع جماعته وتصقله بقالب ثقافته.

الثقافة التنظيمية

التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثرون التي أجراها إلتون مايو بين عامي ١٩٢٣-١٩٢٤ .

مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرفها (Kurt lewin (بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

ونعرفها بأنها ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين والمجتمع المحيط.

***

مكونات الثقافة التنظيمية :

الثقافة: هي مجموعات العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما ، والتي تميزهم عن غيرهم . وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه.

التنظيمية: يعرف التنظيم من عدة نواحي ، أبرزها على أنه كيان معنوي مستقل وهو عملية ادارية، وظيفة، نظام. كما يمكن تعريفه على أنه هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى الى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فانه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة.

لكل منظمة ثقافتها الخاصة: كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى. فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية والجامعات تختلف عن المعاهد والمستشفيات تختلف عن الفنادق والمسارح... الخ.

كما أن المنظمات التي تعمل في نفس المضمار وطبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض فلن تجد مصرفا له شخصية مماثلة لمصرف آخر أو جامعة لها

شخصية مماثلة لجامعة أخرى.

العوامل المكونة للثقافة التنظيمية :

عوامل ومتغيرات ملموسة:

- منتجات وخدمات المنظمة
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى
- مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمه الداخلية والخارجية
- إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها
- مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع

عوامل ومتغيرات غير ملموسة:

- سلوكيات وتصرفات الموظفين
- أسلوب وطريقة تعامل الموظفين مع الجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل
- أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع
- آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية
- مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع.
- الأمور التي يفتخر بها الموظفون كونهم أعضاء في المنظمة.
- شعور الموظفون تجاه المنظمة والصورة التي يحملونها وينقلونها

للجمهور الخارجي.

- سياسات وإجراءات عمل المنظمة.
- سبب وجود المنظمة.

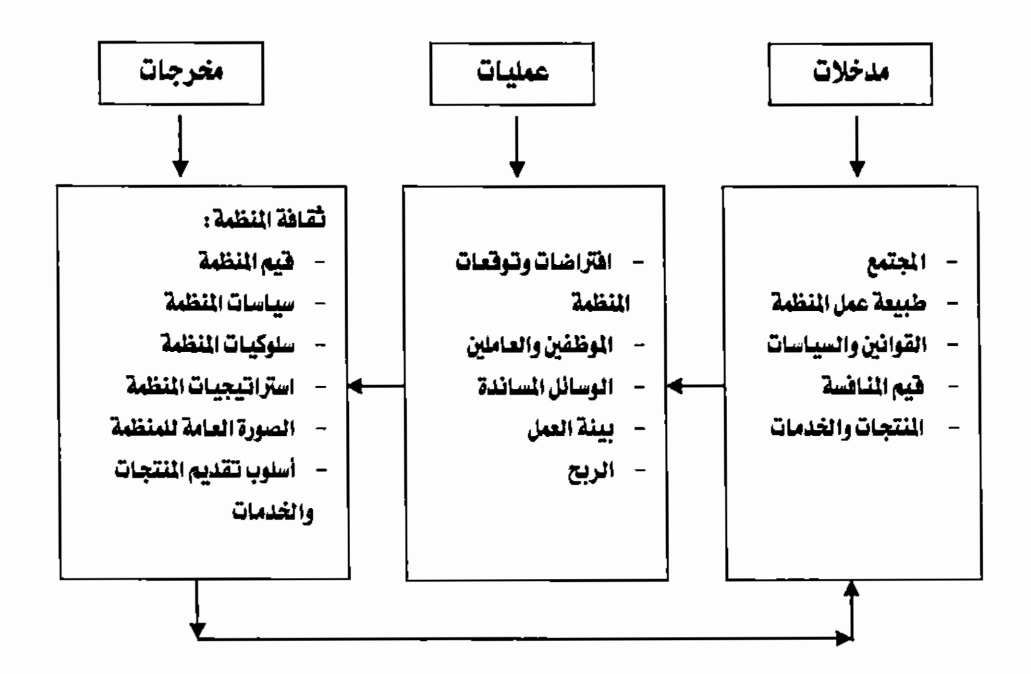
الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات:

لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة أو كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعة عملها واجرءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها. وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين ، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة. الا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة.

على من تقع مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية:

تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا وعليها ان تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

نموذج الثقافة التنظيمية



الثقافة التنظيمية وأهميتها:

- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الاقليمية واندماج المنظمات.

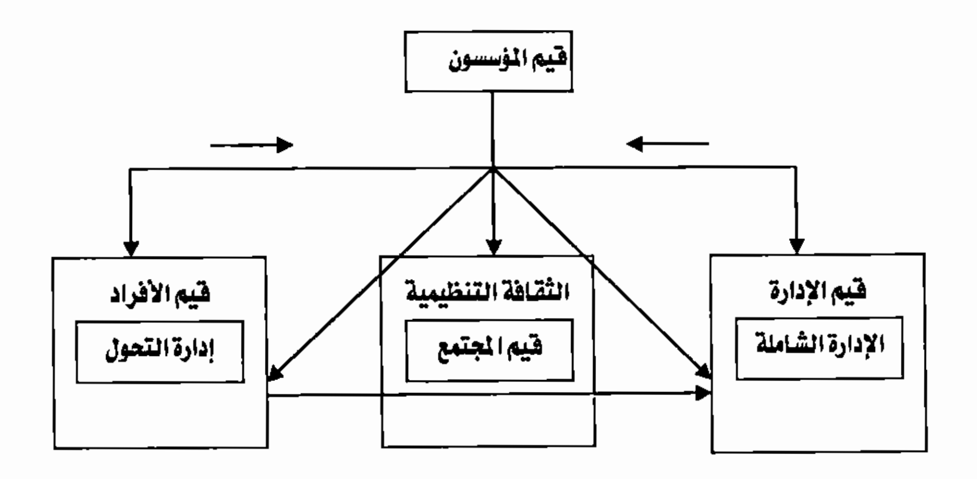
- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار و يصبح تحقيق الفرد لذاته يتوافق مع ما تطمح أن تحققه المنظمة من

أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

- الثقافة التنظيمية الاطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق اذا ما كانت هذه الثقافة سلبية

- الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى اليها المنظمات. حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كون ادارات المنظمات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضا لم تعمل على ايجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.

نموذج ترابط الثقافة التنظيمية



الثقافة التنظيمية هي جوهر وأساس عمليات التحول والتطوير:

الثقافة التنظيمية هي أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن أي مستويات وعلى أي نطاق مهما كبر أو صغر لمواجهة تحديات المتغيرات المتسارعة والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل أمثل.

هذا ويركز خبراء التحول على تحديد الثقافة التنظيمية القائمة في المنظمة كأساس لتطبيق خطط وبرامج التحول والتطور المستهدفة.

كما أن الثقافة التنظيمية هي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتبني عمليات التحول والتطوير والتجديد بإيجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها ، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه.

وتواجه عادة عمليات التحول والتطوير بفئات رافضة كون ذلك اما يتعارض مع مصالحها الشخصية، أو كونها تنتهج سياسات محافظة وتقليدية. وعليه فانه يجب قبل البدء بعمليات التحول ، العمل على ايجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم.

وتعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

وتمثل الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد .

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولا: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

١- القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن

٢- الأعراف والتوقعات

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

٣- المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل

٤- الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة

٥- الطابوهات

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة.

٦- الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين

٧- الطقوس الجماعية و الاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة

٨- الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة

ثانيا :الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

١- المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين

٢- سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة.

٣- تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها

٤- الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة

٥- مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة –النشاط الرئيسي لها- بأنها «مجموعة المهارات التي

يتقنها أعضاء المنظمة

أنواع الثقافة التنظيمية

أولا: الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها:« الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الألفة والمودة.
- الثقة.

ثانيا: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات

ثالثا: الثقافة المثالية

ويرى ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، وهي التي تميز المنظمات الناجحة.

رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية)

ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة.

خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام

من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

أولا: الإنسانية:

الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور.

ثانيا: الاكتساب و التعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد ومن المعارف والخبرات التي يتعرض لها.

ثالثا: القابلية للانتشار:

تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى.

رابعا: التكاملية:

تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملا

خامسا: القابلية للتغيير:

التغيير في الثقافة التنظيمية هو خاصية للمنظمات الناجحة والمتجددة.

وظائف الثقافة التنظيمية.

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية:

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين .
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا و فعالا لنشاط المنظمة.
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة.

المحددات للثقافة التنظيمية :

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

١ – صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و الاهتمامات .

٢ – خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة.

٣– المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية التي يحصل عليها الأفراد .

٤ – الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة .

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة المنظمة و هي:

أولا: الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة.

ثانيا: اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة.

ثالثا: المخالطة الاجتماعية

تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة أمر ضروري حتى لا يتغير أداء وثقافة المنظمة.



الفصل الثاني

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة

مفهوم ثقافة الجودة

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تكون على شكل مجموعة من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية. ولثقافة الجودة العديد من التعريفات منها:

هي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل مؤسسة ما، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطار لسلوكيات الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم[(١)].

كما عرفت بأنها نشر الوعي الفردي والجماعي بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك باستخدام جميع وسائل الترويج من نشرات، ومقالات، واجتماعات وندوات[(٢)].

---

(١) عياد، ١٤٣٠هـ، ص٧.

(٢) شاكر،٢٠٠٨م، ص١٥٢.

وتعرف بأنها كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المنظمة وتسعى إلى تحسينها باستمرار[١].

ومن خلال التعريفات السابقة لثقافة الجودة يمكننا تعريفها بأنها: «مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تؤثر في السلوك الفردي والجماعي، والذي يتم من خلاله تشجيع منسوبي المؤسسة على تطوير وتحسين العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودعم العمل الجماعي، والاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها وتحقيق رضاهم؛ بحيث تشكل تلك الممارسات نموذجا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة».

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة:

يؤكد مؤسسي علم الجودة في مؤلفاتهم على أهمية توفر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كشرط مسبق لابد منه كي تنجح المنظمات في مساعيها لتحسين وتطبيق الجودة، كما يعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة أمراً حيوياً وهاماً لتطورها.

و يعتبر نشر ثقافة الجودة متطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات لأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تكون على شكل مجموعات من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهماتهم اليومية[٢].

و يجب على المؤسسة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بذل جهود كبيرة لتغيير ثقافتها التقليدية حيث يعد الحاجز الثقافي من أكبر العوائق التي تواجه المؤسسة عند محاولتها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(١) عليمات، ٢٠٠٤م، ص٣٤.

(٢) عليمات، ٢٠٠٤م، ص٣٤.

و عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى سنوات عده وجهد كبير للتغلب على المعوقات التي يمكن أن تواجه مؤسسات التعليم عند التطبيق. فتطبيق هذا النظام الإداري الحديث يتطلب تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية بأكملها نحو الجودة الشاملة لأهمية التغيير والتطوير المستمرين، وتعتمد درجة التغيير المطلوب على حالات عدم التوافق في الرأي والمعرفة والرغبة نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من قبل كافة الأفراد بما فيهم القيادة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وقد تكون حالات عدم التوافق هذه كبيرة جدا لدرجة أنه قد يلزم إحداث تغيير جذري لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر [(١)].

أما في حالة توفر ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية وانتشارها بين القيادات والمرؤوسين(موظفين، وأعضاء هيئة التدريس) فإن الأمر يبشر بإمكانيات التطبيق السلسلة والمرنة، ولكن لابد هنا من معرفة عناصر ثقافة الجودة، واستخدام أداة معينة أو استبانة يمكن من خلالها الوقوف على مدى توافر هذه العناصر وانتشارها لدى الطلبة والإداريين وأعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التعليمية أيا كان نوعها وحجمها، ومن ثم ينظر إلى كيفية الاستفادة من النتائج التي تم الحصول عليها في وضع وصياغة تصور لدى المؤسسة يقترح من خلاله عملية تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

ولا يجب التقليل من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية؛ حيث إنها تمثل إستراتيجية تغيير جذري تهدف لإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل؛ لأنه في ظل ثقافة تنظيمية جديدة فإن كل العاملين سوف يحتاجون إلى أن يكون لديهم سياسات إدارية ملائمة لأداء أعمالهم، وعلاوة على ذلك فإن المنظمة في ظل الوضع الجديد تحتاج إلى أن تتخلص من الممارسات الإدارية السابقة وبخاصة فيما يتعلق بالتركيز على النفقات والاهتمام بدلاً من ذلك بتقديم الخدمة

---

(١) أبو الهيجاء، ٢٠٠٧م، ص١٧٠.

الجيدة [(١)].

وعمليات التغيير في الثقافة تتضمن تغيرات قيمية واتجاهية وكذلك عمليات التغيير القيمية تتضمن تغيرات اتجاهية، وهذا ما يفرض مزيداً من الصعوبة والتعقيد.

إن التغيير في الثقافات غالبا لا يتم بإحلال ثقافة محل ثقافة أخرى، لأن ذلك يعتبر أمراً مستحيلاً طالما أن الفرد أو الجماعة المعنيين يعيشون نفس البيئة والمجتمع، وكل ما يمكن أن يعمل من أجله إجراء تعديلات ثقافية عن طريق التغيير في بعض الاتجاهات أو القيم أو المهارات، أو مصادر المعرفة والخبرة المتصلة بالمؤثرات المختلفة في البيئة المحيطة، ولابد لإحداث التغيير الثقافي من حدوث تراكمات

إن الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساعد جميع العاملين في المنظمة(قادة ومديرين وعاملين) على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة، فالمنظمات التي ترغب في تطيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل يوافق هذه المنهجية، ويوافق أيضاً المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يساعد على تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها الجديدتين، وجعلها قادرة على التعامل مع مشاكلها بفاعلية في حالة حدوثها [(٢)].

و لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الإستراتيجية الآتية:

- معرفة التغيرات المطلوب إحداثها: إذ لابد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة ومعرفة ماهية التغييرات المطلوبة، وتحديدها وإعداد قائمة بها.

(١) توفيق،٢٠٠٥م، ص١١٤.

(٢) عقيلي،٢٠٠١م، ص٨٨.

- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغييرات المطلوبة، بحيث تتضمن هـذه الخطـة تفصيلات عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، المشاركين، والمعارضين لها، والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.

- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه، وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير وإنجاحها أو أولئك الذين يتوقع قيامهم بإعاقتها، ومن ثم جمعهم معاً وإطلاعهم على خطة التغيير، وتعرف آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير في المؤسسة [١].

ومن فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة من خلال التالي:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.

- ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة في نسق ورباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.

- تنمية روابط المودة بين العاملين، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها الثقافة التنظيمية.

- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.

- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.

- جعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لوجود ضوابط محددة ومشتركة لدى جميع متخذي القرارات؛ لأن الغاية مشتركة بينهم؛ وهي رسالة المنظمة [٢].

ولنشر ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية يجب تطبيق الآتي:

- تبني فلسفة للتعليم تحقق الجودة الشاملة في التعليم.

---

(١) عليمات،٢٠٠٤م، ص٣٥.

(٢) عقيلي،٢٠٠١م، ص٨٥.

- وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق لتحقيق الجودة الشاملة.
- وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق تبنيها وتنفيذها.
- تطوير الأداء التعليمي وتحسينه.
- ربط المؤسسة بما حولها.
- خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.
- إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي.
- مشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة والرقابة.
- وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء.
- وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة(١).

وتعد ثقافة الجودة معياراً للحكم على مدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسة الجودة الشاملة، فالكثير من المنظمات والمؤسسات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة، وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق، وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة، ولكن محاولاتها تفشل في النهاية؛ لأنها لم تبذل أي جهود ملموسة لتعديل أو تغيير ثقافتها التنظيمية؛ حيث إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلب التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن ثم تبني نظرة إيجابية للأفراد، والتركيز على العملية والعملاء والعمل الجماعي ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة(٢).

(١) أحمد،٢٠٠٣م، ص ص٢٠٤-٢٠٥.
(٢) نوح،١٤٢٦هـ، ص٦٣.

ثقافة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير:

معرفة نوع الثقافة التنظيمية يؤدي إلى توليد القيم الرئيسية والتي تنعكس على السلوك الإداري المستمر ولكنه لن يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب تجاه إدارة الجودة الشاملة. إن الأمر يحتاج إلى إدارة تحول من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه. إن التغيير يأخذ وقتاً طويلاً ويمكن أن يواجه بمقاومة شديدة من الأفراد.

و تعتبر ثقافة الجودة وما يمتلكه أعضاء المؤسسة التعليمية وطلبتها من معارف ومعلومات حول إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تجنيها المؤسسة التعليمية من خلال تطبيقها لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة من أهم الأمور والمتطلبات لتحقيق تطبيقاً ناجحا وتنفيذا متوازنا لنظام إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة تعليمية. ولذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار أهمية التعرف على مدى ما يمتلكه هؤلاء الأفراد من توافق مع عمليات تحسين الجودة، حيث أنه في حال عدم معرفة تلك الحقائق قد تصطدم القيادة بمقاومة التغيير وعدم تقبله من قبل مجموعة من العاملين الذين يرفضون التجديد مهما كان نوعه أو أهميته.

ومن المعروف أن أي تغيير لا بد له من مقاومة لعدة أسباب نذكر منها:

- التخوف من التغيير خشية المجهول.
- الخوف من فقد الوظيفة.
- الخوف من تحمل المسئولية.
- التعود على تنفيذ الأعمال والمهام بطريقة روتينية.

ولمحاولة التقليل من مقاومة ثقافة الجودة لابد لقيادة أي مؤسسة تعليمية قبل البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها من التعريف بالآتي:

- أن الجودة هي الثقافة التي ينبغي أن يتبناها جميع أفراد المؤسسة أو

المنظمة .

- أن الجودة ليست بالأمر السهل الذي يمكن تحققه، فنظراً لأن تغيير الثقافة الموجودة المتبعة في المؤسسة أو المنظمة تحتاج بعضا من الوقت.

- أن تحقيق الجودة يحتاج إلى تغيير الثقافة المتبعة في المؤسسة أو المنظمة .

- أن تغيير الثقافة المتبعة في المؤسسة أو المنظمة يحتاج إلى الالتزام بمتطلبات الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا أولاً ومن ثم من قبل جميع رؤساء الأقسام المختلفة لتطوير الجودة.

- أن الجودة يمكن الحصول عليها بالتعاون والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى الخدمة أو المنتج العالي الجودة بأقل تكلفة ممكنة.

- أن العمل الروتيني في إدارة بعض الأعمال داخل المنظمة أو المؤسسة لا يعني بالضرورة أنه غير مناسب، ولكن من الممكن العمل على رفع أداء إدارة هذه الأعمال من ناحية سرعة الإنجاز، تفويض السلطة، عدم الازدواجية في اتخاذ القرار في العمل مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الجودة المنشودة.

- أن تهدف المنظمة أو المؤسسة في تحقيق الجودة إلى تلافي حدوث الأخطاء وليس إلى اكتشافها.

- أن الهدف هو ليس تحقيق الجودة فحسب، وإن كان تحقيقها شيء رائع وإنما هو العمل على مواصلة التطوير والتحسين.

- أن تطبيق الجودة يحتاج إلى جهد وتخطيط، لأنها سوف تواجه بمقاومة ليست باليسيرة في بادئ الأمر من قبل الذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي الإداري التطويري لذلك يحتاج إلى الاهتمام بما يلي:

- التعريف بسياسة المنظمة أو المؤسسة.
- التدريب والتعليم لتوحيد لغة الجودة في المنظمة أو المؤسسة.

- التعرف على متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها[١].

ثقافة الجودة الملائمة لتطبيق الجودة في التعليم :

أكد الكثير من الباحثين على أهمية توفر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنه يجب على المنظمات التي ترغب في تطبيق هذه المنهجية أن تعمل على الكشف عن واقع ثقافتها التنظيمية التي تعمل لها داخل المنظمة، وذلك بهدف الوقوف على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة، وبذلك يتوفر لها المعرفة الكاملة بالنمط الذي يتعين أن تكون عليه الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة التي تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك دون إغفال المشكلات أو التحديات التي يمكن أن تقف عائقاً في مواجهة هذا التطبيق.

وتتصف ثقافة الجودة بمجموعة من المبادئ يمكن من خلالها ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وأهمها ما يلي:

- رسالة المؤسسة وهدفها هي غاية ومسعى الجميع، فالمؤسسة هي مستقبل كل من يعمل فيها، ونجاحها يعني نجاح الجميع.
- التميز هدف استراتيجي.
- الكمال في الإنجاز مسئولية الجميع.
- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.
- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام لكل من يعمل في المؤسسة.
- النظر لكل من يعمل في المؤسسة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسئولية عند كل من يعمل في

(١) أبو الهيجاء،٢٠٠٧م،ص١٧١-١٧٢.

المؤسسة.

- تنمية الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل.
- اعتماد المساندة والمساعدة في القيادة والإشراف.
- اتخاذ القرارات بشكل جماعي.
- الصدق في التعامل مع الآخرين من أجل تعزيز الثقة بالمؤسسة.
- تقديم كل النفع والاحترام للمستفيدين وتحقيق رضاهم [1].

ويحقق تكوين ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية ما يلي:

- تفعيل إنتاجيتها.
- تدعيم مسيرة الإصلاح والتقليل من عوامل المقاومة للتغيير والتجديد.
- تأكيد الالتزام الخلقي والتميز لدى العاملين والإدارة.
- تنظيم دافعية وحيوية العاملين والطلاب.
- زيادة الوعي بالأولويات التي ينبغي إنجازها.
- ضمان تحقيق الجودة التربوية من خلال تطبيق المعايير العالمية في طرائق التعليم والتعلم، المحتوى والمصادر التعليمية، أدوار المؤسسة التعليمية والشراكة مع البيئة، المبنى المدرسي، المسئولية والمساءلة.
- وإن التأكيد على ثقافة الجودة الشاملة من شأنه أن يربط النظام التعليمي بالمفاهيم والمبادئ العالمية التي تحكم العملية التعليمية المعاصرة ومن أهمها الشراكة والتكامل المشاركة والمجتمعية والشفافية[2].

(١) السعود،٢٠٠٢م، ص ص٨٤-٨٥.
(٢) أحمد، ٢٠٠٣م، ص١٨١.

وتهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة عمليات الإنتاج عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها. والبيانات الجيدة هي البيانات الموثوق فيها والمقننة والتي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب بشرط أن تكون مرتبطة بالواقع ومعبرة عنه.

ومن البيانات الهامة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها بالنسبة للمؤسسة التعليمية البيانات الخاصة بالطالب واحتياجاته واستعداداته وقدراته وأدائه سواء فيما يتعلق بالتحصيل أو المشاركة في الأنشطة أو علاقاته بزملائه ومعلميه وبالإدارة التعليمية. وبنفس الطريقة البيانات الخاصة بالمعلمين والعاملين ثم العمليات التي تتم داخل القاعة الدراسية في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد والتقويم وخدمة البيئة وغيرها مما يوفر صورة متكاملة عما يمكن قياسه من مواصفات المؤسسة التعليمية.

دور القيادة التعليمية في تنمية الوعي بثقافة الجودة الشاملة يتمثل في الآتي:

يواجه إداريو اليوم تسارعاً في التغييرات الاجتماعية والثقافية مثل التغير في المعايير الاجتماعية وانتشار التقنية، والتعقد البيروقراطي، والتضخم، وتزايد دور السياسة في المسرح الاجتماعي، وما يترتب على ذلك كله من انعكاسات على السلوك المنظمي.

ومن هنا فإن على المديرين أن يدركوا هذا الأمر ويعملوا على التحضير المبكر والمكثف لأية تطورات يرون أنها ضرورية قبل الإعلان عنها أو المباشرة في إجرائها، وخاصة إذا كانت تبدو متعارضة مع الاتجاهات الثقافية السائدة بين العاملين، أو إذا كانت تمثل تحدياً للثقافة السائدة في الوسط الذي توجد فيه هذه المنظمة، وبدون ذلك يكون من المتوقع أن يفشلوا في مهمتهم.

والقيادة التعليمية اليوم بحاجة ماسة إلى تبصر الثقافة التي يعيشها ويعمل ضمن

إطارها، وأن يتبين ويدرك العلاقة بينها وبين الإطار الثقافي للنظم الاجتماعية الأخرى المتزامنة من النظام التربوي، كي يكون أقدر على توجيه سلوكه وتفهم السلوكيات المنظمية للعاملين معه. فالنظام التربوي بمناخه وثقافته يتأثر إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم وسلوكاتهم، وبالسياسات والأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

فإدارة النظام وقيادته، ونمط الدافعية الذي يسوده، وكذلك بعده البنائي، كل هذه تعتبر لبنات أساسية ذات أثر على مناخه وثقافته، وبالتالي تؤثر على سلوكيات العاملين فيه.

غير أن العديد من نظم اليوم الاجتماعية تعيش معضلة إيديولوجية وثقافية. فالنظم كأداة اجتماعية لابد من أن يتلاقى أفرداها على قناعات ومعتقدات معينة يعتبرونها هامة، وينطلقون من خلال ذلك إلى تحقيق أهداف نظمهم المعينة.

ولكن نظراً للطبيعة الدينامية للنظم، فإنها تعيش عملية تحول وتغير مستمرة وبسبب ذلك فإن النظم الاجتماعية الناشطة تواجه وبشكل مستمر حاجة إلى ممارسة عملية تكيف وتكييف لأبعاد ثقافتها. وقد تواجه النظم أثناء ذلك لحظات تيه وعدم يقين، وبخاصة في قمة الاهتزاز الثقافي الناجمة عن اختلافات أيديولوجيات وقيم أفرادها وتباينها.

وإن حل مثل هذه المعضلات الثقافية والأيديولوجية أو التعامل معها يجب أن ينطلق عبر وسائل مفاهيمية تعني بالتعامل مع الأعماق المفاهيمية لقناعات الأفراد ولا تكتفي بالتعامل السطحي معها، حيث أن نجاح مثل هذا التعامل يتوقف على قدرة أفراد نظام معين على تبصر التنافر القيمي في نظمهم وعلى قدرتهم على مقابلته بما يضاهيه من تكيف في هذه القيم.

وحتى تترسخ معايير النظام وقيمه وأبعاده الثقافية الأخرى فإنه يمكن اللجوء

إلى عملية تثقيف معيارية وزيادة فرص التواصل بين أفراد الإدارة التعليمية والمؤسسة التعليمية ككل، فعن طريق التواصل بين أفراد المؤسسة التعليمية تتزايد فرص تشابه أنماطهم الداخلية، وكلما ازداد التشابه بين أنماطهم الداخلية كلما ازداد تواصلهم وبالتالي تتعمق أبعاد المحتوى الثقافي للمدرسة لدى العاملين فيها[(١)].

وعندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.

أساليب تكوين ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية:

- أن الإدارة عمل ريادي: أن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

- مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، فالمؤسسة التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسئولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

- المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

---

(١) الطويل،٢٠٠١م، ص ص٣٤٠-٣٤١.

- العوائد والمكافآت: يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المؤسسة والعاملين وبالتالي ستواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

مهام القيادة التعليمية في نشر ثقافة الجودة في ظل إدارة الجودة الشاملة هي:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه، بعد شرحها وتفسيرها لهم، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها، وهدفها إرضاء المستفيد، وكذلك زرع الأمل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم المثمرة.

- شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى مرؤوسيه، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.

- تحفيز مرؤوسيه على خدمة المستفيدين وإرضائهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم، من أجل تطوير وسائل فعالة تسهم في تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.

- البحث عن الطريق الصحيح ليقود مرؤوسيه إلى تحقيق المطلوب.

- الاهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدي إلى تحقيق عمل بدون أخطاء وجود متميزة في الأداء.

- توعية مرؤوسيه لضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.

- توزيع المهام والمسئوليات على مرؤوسيه بشكل واضح ومفهوم، بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه بوضوح.

- يحول عمل مرؤوسيه من واجبات ومسئوليات إلى متعة.

- تطوير أداء مرؤوسيه باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاستسلام للمشاكل.

- تفويض السلطة لمرؤوسيه وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.

- مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم، وحل أي نزاع ينشأ بينهم وبسرعة.

- جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين مرؤوسيه فهذا يجعله قريباً منهم.

- إشعار مرؤوسيه بأنه واحداً منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة.

- تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع مرؤوسيه.

- توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرؤوسيه.

- زرع الثقة به في نفوس مرؤوسيه.

- البحث المستمر عن المشاكل المحتملة الحدوث من أجل التصدي لها ومنع وقوعها فالقائد الناجح لا ينتظر المشاكل أن تحدث، بل يسعى إلى اكتشافها قبل وقوعها.

- الاستجابة السريعة لضغوط ومشاكل العمل، والسعي إلى حلها والتكيف معها.

- لا وجود للشعارات لديه.

- بناء نظام معلومات خاص به، يساعده على اتخاذ القرارات بشكل جيد، ويسمح لمرؤوسيه باستخدام هذه المعلومات عندما يحتاجونها[١].

وتغيير الثقافة هي إحدى القيم التي يعتمدها فريق العمل ومرونتها تعتبر من الأمور الحيوية في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولابد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال مشاركتهم في فريق العمل واعتبارهم جزءا من الجهود المستمرة لهذه الفرق بالإضافة إلى ظروف العمل وتحقيق الرضى لدى كل من العاملين والطلاب على حد سواء.

والقيادة التعليمية الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق ثقافة تظهر فيها القيم والمبادئ التالية:

- أن التجديد والابتكار دائما محل تقدير وإعجاب الجميع.
- أن الحالة العامة للأفراد تأتي في المقام التالي مباشرة بعد حسن الأداء والمساهمة بالفكر والعمل.
- أن القيادة هي طبيعة العمل الجاد والدؤوب وليس المنصب ذاته.
- أن الجزاء أو المردود سوف يتقاسمه الجميع من خلال عمل المجموعات.
- أن التطوير والتعلم والتدريب لابد أن ينظر إليها على أنها مسارات حاسمة وضرورية تقود إلى استقرار الاستدامة في النهاية.
- أن تفويض السلطة لتحقيق الأهداف الطموحة، مدعماً بالتطوير المستمر والنجاح يوفر مناخاً صحياً للتحفيز الذاتي [٢].

(١) عقيلي،٢٠٠١م، ص ص٩٨-٩٩.

(٢) أحمد،٢٠٠٧م،ص١٠٧

و القيادة النوعية من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة فمتى كان القائد مقتنعاً بهذا المبدأ استطاع دعمه والتأثير على زملائه لتطبيقه، فعندما يكون الاقتناع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نابعاً من القائد فهذا يسهل اقتناع الأفراد بأهمية التعيير،وعندما لا يقتنع القائد فإن مصيرها الفشل، لأنه من المعلوم أن المؤسسة تسير بفكر القائد وعندما لا يقتنع القائد لا يمكن تطبيقها بأي حال من الأحوال.

وإنه لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة فلابد من أن تدار من القمة وكلما زاد التزام القيادة كلما كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك، والتصرفات والأفعال، وبالتالي كانت هناك سرعة في أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الثقافة السائدة، والنقاط العشر للقيادة المطلوب تواجدها في أي قائد ناجح هي:

- ابحث عن فرص التحدي للتغيير، والنمو والابتكار والتطوير.
- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ.
- التخيل وتعظيم المستقبل.
- حث الآخرين من ذوي الرؤية المشتركة على التعبير عن آرائهم.
- تشجيع التعاون والترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة.
- تقوية الآخرين بالاشتراك في المعلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التصرف والرؤية الواضحة.
- إعطاء المثل للآخرين بالتصرف بطرق تتسق مع قيمك المحددة.
- التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام.
- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل مشروع من المشروعات.

- الاحتفالات بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم [1].

والمأمول من القيادة التربوية في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على العاملين ليعكسوه بدورهم في الممارسات وفي المواقف التدريسية ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغير الثقافي المطلوب وتطوير لغة مشتركة تناسبه والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة مع توقع ضرورة إحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة.



(١) شاكر،٢٠٠٨م، ص ص١٤٢-١٤٣.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الجودة في التعليم

مفهـوم الجـودة في التعلـيم يتعلـق بكافـة السـمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المـراد تحقيقهـا ، « وهـي ترجمـة احتياجات توقعات الطلاب إلي خصـائص محـددة تكـون أساساً لتعميم الخدمـة التعليميـة وتقـديمها للطـلاب بمـا يوافق تطلعاتهم »[١].

كذلك ان الجودة في التعليم هي معايير عالمية للقيـاس والاعتراف، والانتقـال مـن ثقافـة الحـد الأدنـى إلى ثقافـة الإتقـان والتميـز، واعتبـار المسـتقبل هـدفاً نسـعى إليـه، والانتقـال مـن تكـريس الماضـي والنظـرة الماضـية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال الآن[٢].

الجودة الشاملة في التعليم:

أن مفهوم الجودة في التعليم، لـيس حـديثًا وإنمـا هـو قديم ومسبوق من خلال حث الإسـلام عـلى الإحسـان في العمل وإتقانه .

(١) الرشيد، ١٩٩٥.

(٢) الزواوي، ٢٠٠٣.

وانتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مالكوم بالدري (Malcom Baldiry) حيث طبق مبادئ الجودة في التعليم من خلال :

- حث الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على السعي جميعاً من أجل تحقيق الجودة .

- التركيز على منع الطالب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه.

- استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب.

- التدريب لكل فرد في المؤسسة من أجل الجودة.

ويعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم ، أو «هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلي جودة ممكنة[(١)].

ويعرف (Muchopachyay، 2001) إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها مجموعة الآراء التي تشمل ما يلي: امتياز العملية التعليمة، القيمة المضافة للعملية التعليمة، ملائمة مخرجات العلمية التعليمة للاستخدام، توافق مخرجات التعليم مع الأهداف المخططة و المواصفات و المتطلبات، تجنب حدوث العيوب في العملية التعليمة، مقابلة التوقعات المتزايدة للعملاء.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع

(١) النجار، ١٩٩٩.

فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم و يجب أن تقدم خدمات تعليمية بحثية بأكفأ الأساليب التي ثبت نجاحها[١].

ونظرًا لتعدد مفاهيم الجودة فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي: المدخل المبني على أساس التفوق، والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع[٢].

إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

هناك فروقا كبيرة بين المجال الصناعي والمجال التعليمي التربوي، فنجد العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي منها:

أنها إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهج وفقا لها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج[٣].

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم بأنها:« عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي

(١) علاونة، ٢٠٠٤.

(٢) ابن سعيد، ١٩٩٧.

(٣) أحمد، ٢٠٠٣م،ص ١٦٦.

لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة[1].

وعرفت إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها توجه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج والعمليات من أجل خلق ظروف مؤاتية للإبداع والابتكار لضمان تلبية المتطلبات التي تهيئ للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التميز وللمستفيد الانتفاع والرضا[2].

ويمثل هذا التعريف إطاراً مرجعياً لتطيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من حيث المدخلات والمخرجات ويستدعي ذلك في المقام الأول إعادة النظر في أهداف وغايات واستراتيجيات المؤسسات التعليمية والتربوية، وتعرف معايير وإجراءات التقويم المتبعة فيها، ولذلك لم تصبح مسئولية المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي إعداد الخريجين وتقديم البحوث العلمية، وإنما هي مطالبة بتوفير البيئة التعليمية على ضوء المفهوم السابق في المقام الأول، بغرض توفير فرص العمل، وحل مشكلات المجتمع تمشياً مع ما تقدمه المؤسسات التعليمية في البلدان المتقدمة، خصوصاً وأنها تدخل أبواب الألفية الثالثة بما تحمل من تقدم تكنولوجي هائل في جميع المجالات[3].

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:

تمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المنظمة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنجح حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة وتقسم هذه المبادئ إلى قسمين :

١- مبادىء لإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة ومن هذه المبادئ:

(١) أحمد، ٢٠٠٣م،ص ١٦٦.

(٢) الفتلاوي،٢٠٠٨م، ص٢٩.

(٣) عليمات،٢٠٠٤م، ص٩٨.

· التركيز على أهمية التزام الإدارة العليا ودعمها ومشاركتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

· الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمرين لجميع العاملين في المؤسسة.

· النظر للمؤسسات كنظم متكاملة، حتى يتسنى لها العمل بانسجام لتتمكن من النمو وتحقيق أهدافها.

· التركيز على مفهوم العميل الداخلي، ومفهوم إدارة العمليات.

· إيجاد الوعي لدى العاملين بالتحسين المستمر لأداء العمليات وذلك من خلال حل المشكلات والتركيز على تقليل العيوب.

· تقديم كل برنامجا يصلح لأن يكون نموذجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢- مبادئ خاصة بتطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية:

· أن نجاح إدارة الجودة الشاملة هو مسئولية الإدارة العليا فبدون الإخلاص الثابت والملموس من الجميع لجعل مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارستها جزءاً لا ينفصم من ثقافة المنظمة فإن كافة الجهود محكوم عليها بالفشل.

· المعرفة الحقيقية لحاجات المستفيدين (سوق العمل) من المخرجات؛ لأن هؤلاء المستفيدين هم الذين يستثمرون مخرجات المنظمات التعليمية والذي يتوجب أن يحققوا حاجاتهم وطموحاتهم.

· عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة، وهذا يحتاج إلى كثير من البيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية بهدف اختيار الأشياء الصحيحة وتوجيه النتائج مباشرة نحو التحسينات المستمرة للنظام.

· التغير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض

والتمكين.

· استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة الشاملة وذلك لنشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقها.

· التركيز على روح الفريق للتحول إلى استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة من خلال استخدم الهياكل التنظيمية المفلطحة في مقابلة الهياكل شديدة الهرمية المستخدمة حاليا.

· تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي (اكسب وساعد الآخرين على الكسب).

· العمل على رفع دافعية جميع منسوبي المؤسسة التعليمية من خلال توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يجعل كل فرد مسئولا ومساهما في تحقيق الأهداف الموضوعة [(١)].

· التركيز على رضاء وسعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية كما هي، وكما يجب أن تكون من الناحية الإجرائية والإنسانية.

· دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة.

· تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين.

· التغيير في أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض والتمكين.

· شمولية الجودة بحيث تشمل جميع مجالات الخدمة، وجميع العملاء الخارجين وجميع العاملين.

(١) الموسوي،٢٠٠٣م، ص٩٠.

- تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة، ومن ثم مخرجاتها وفي تقديم خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها.
- استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة الشاملة تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى وذلك لنشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقاتها.
- الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات.
- تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي (اكسب وساعد الآخرين على الكسب).
- استحداث وتفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية[(١)].

أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن الإدارات التعليمية المختلفة في المؤسسات التعليمية تهدف بمجملها إلى تحقيق الأغراض المنشودة في عملية التعليم والتي تمثل النمو الأكاديمي والشخصي للطلبة. وتهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى إعداد الطلبة وتزويدهم بقدرات ومهارات مناسبة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات، وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط على تلقي المعرفة والإصغاء، ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب استيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية، وتحولاً في دور المؤسسة التعليمية وعضو هيئة التدريس بحيث يعمل الجميع على توفير المناخ التعليمي الذي يسمح بحرية التعبير والمناقشة، ومساعدة الطلبة على

(١) أحمد،٢٠٠٣م، ص١٦٧.

التعلم الذاتي والتعاوني، ومن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي ما يلي:

- ضبط وتطوير النظام الإداري بالمؤسسة التعليمية نتيجة لتوصيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.
- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي باعتبارهم أحد مخرجات النظام التعليمي.
- تحسين كفايات الأساتذة الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- توفير أجواء التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي.
- تطوير الهيكلية الإدارية للمؤسسة التعليمية بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه العملية التعليمية وأهدافها مع توفير فرص للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
- النظرة الشمولية لعملية التعلم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر عملية التعلم مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

- ومن أهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الآتي:
- التركيز الواضح على الطالب أو الدارس.
- التكامل مع إستراتيجية الجهة التعليمية(وزارة التربية والتعليم، الإدارة التعليمية، المؤسسة التعليمية).
- الاهتمام بمشاركة الطلاب للمعلمين والجهاز الإداري بالمؤسسة التعليمية.
- استمرارية التحسين.
- الاهتمام بالفكر الإداري الحديث في كافة إدارات المؤسسة التعليمية ووظائفها ومستوياتها.
- اعتبار كل فرد في المؤسسة التعليمية مسئولا عن الجودة.
- أن كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.
- ضبط وتطوير النظام الإداري، ووضوح الأدوار وتحديد المسئوليات.
- الارتقاء بمستوى المتعلمين(العقلي، الاجتماعي، الجسمي، النفسي، الثقافي...).
- الوفاء بمتطلبات المتعلمين وأولياء أمورهم والمجتمع.
- إيجاد وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين.
- العمل بروح الفريق من خلال الترابط والتكامل بين العاملين بالمؤسسة.

- وضع حلول لمشكلات المتعلمين وأولياء أمورهم وتمكين إدارة المؤسسة على ذلك.
- رفع مستوى الوعي لدى المتعلمين وأولياء أمورهم تجاه المؤسسة بالالتزام بمعايير الجودة.
- أن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأي عمل بإتقان، وخاصة في مجال التعليم، ولا شك أن أهم الفروق بين مؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة، لذلك رأت كثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في بعض الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة، ونظمها، الأمر الذي يضمن معه خدمات تعليمية غير متذبذبة، وانضباطاً إداريا داخلياً يوفر مناخا للتوسع والتميز في الوقت نفسه، ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضاؤهم.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسئولياته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم.
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ترسيخ صورة المؤسسة لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.

- رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها.
- تطبق إدارة الجودة الشاملة سيقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراحل التعليم:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي يحتاج إلى جهود لا تتوقف لتطوير الأداء من خلال ضبط المدخلات والعمليات وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمة بشكل عام.

ولتوجيه جهود وتحسين الأداء في الاتجاه المثمر الفعال لابد من الوعي والقناعة بمبررات وأسباب تطبيق هذا النظام الإداري في المجال التعليمي حتى يتسنى للجميع المشاركة بإدراك ورغبة في عملية التحسين والتطوير.

وهناك مجموعة من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتي تتمثل في الآتي:

١. ارتباط الجودة بالإنتاجية.
٢. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
٣. عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث.
٤. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في

القطاعين الحكومي والخاص على مستوى العالم.

٥. ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقييم الشامل للتعليم في المؤسسات التعليمية[١].

والاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة ليس حديثاً، فلقد وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى أنظمتها التربوية نقداً لانخفاض مستوى الجودة بها، وقد ركزت كثير من الدول على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على أثر اكتشافها لانخفاض التعليم فيها، وحيث كان ذلك على سبيل المثال في الخمسينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وفي غيرها من دول العالم.

وقد بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في التربية في منتصف السبعينيات من القرن العشرين وذلك للعديد من العوامل التي كان الأثر في هذا الاهتمام والتي من أبرزها:

١. التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بما فيها التعليم الجامعي والعالي.

٢. الضغوط الاجتماعية الجديدة التي طرحتها تحديات العصر من زيادة وسائل الاتصال كما وكيفا، بالإضافة إلى الانفجار المعرفي وعمل المرأة بحيث ألقت هذه الضغوط بمسئوليات متزايدة على المؤسسات التعليمية وبالتالي لابد لهذه المؤسسات إثبات نجاحها في تحمل تلك المسئوليات.

٣. الرغبة الأكاديمية على المستوى العالمي في تنمية معارف جديدة عن الجودة مما دفع الباحثين للاهتمام بالجانبين النظري والتطبيقي للجودة في هذه

(١) أبوالهيجاء،٢٠٠٧م، ص٦١.

المؤسسات[1].

ويوجد عوامل عديدة أدت إلى الاهتمام بالجودة في التعليم منها:

١. إقبال معظم المجتمعات العربية على التوسع في التعليم مع بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم مما ساعد في زيادة معدلات البطالة.

٢. زيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة جعلت العديد من دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي باعتباره الوسيلة والسلاح في مواجهة المتغيرات العالمية، وذلك بتكوني أفراد ذوي قدرات فعالة لمواجهة التنافس الاقتصادي والعولمة.

٣. إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل تمثل تحديا للعقل البشري، مما جعل المجتمعات تتنافس في تجويد نظمها التعليمية على أساس للجودة ناتجة من وفي اتجاه ظاهرة العولمة.

٤. تنادي ظاهرة العولمة بما يسمى بالحياة في قرية عالمية قائمة على أسا التنمية والتفاهم والتسامح بين الشعوب وتقوية الديمقراطية وكلها أسس لصبغ النظم التعليمية بصبغة معينة تحت اسم إدارة الجودة الشاملة.

٥. الاستجابة السريعة لحاجات الطلبة.

٦. عمل التحسينات بطريقة منتظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.

٧. استثمار إمكانيات الأفراد وطاقاتهم الإبداعية.

٨. إيجاد مجموعة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في المؤسسة التعليمية.

٩. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة والذي يسهل مراجعة وتطوير المناهج الدراسية.

---

(١) عليمات،٢٠٠٤م، ص١٥.

١٠. طريقة لنقل السلطة إلى فرق العلم مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.

١١. تطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.

١٢. الاتصال الفعال داخل المؤسسة التعليمية.

١٣. تغيير نمط الثقافة الإدارية بين موظفي المؤسسة التعليمية[(١)].

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على مدى توفر هيكل تنظيمي جديد قادر على استيعاب مفاهيم الجودة واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التطوير من أجل تحسين نوعية المنتج (الطالب). وبهدف التطبيق والتنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة فلابد من إحداث متطلبات أساسية للمؤسسات التعليمية حتى تمكنها من تقبل مفهوم الجودة ومعاييرها للوصول إلى رضا العميل الداخلي والخارجي ومواجهة التحديات. وهذه المتطلبات تتمثل في الآتي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني
- إدارة الجودة الشاملة حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تؤدي دوراً بارزاً في التطوير والتجديد لدى المؤسسات التعليمية.
- تنمية الموارد البشرية لأعضاء الهيئة التدريسية والمشرفين الأكاديميين

(١) أحمد، ٢٠٠٣م، ص١٦٤-١٦٥.

وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب.

- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء التعليمي.

- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد القائمين على العملية التعليمية.

- التعرف على احتياجات العملاء الداخليين(الطلبة، والعاملين) والخارجين(عناصر المجتمع المحلي) وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.

- تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة.

- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.

- تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات، والرضا عن العمل لدى العاملين مما يدفعهم إلى بذل جهوداً إضافية لتحقيق الأهداف.

- إدارة الوقت بشكل علمي سليم وعملية ترشيد إدارة الوقت في مؤسساتنا تتطلب التخطيط الجيد والتنظيم والرقابة على الوقت بأسلوب علمي حتى لا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي، وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة.

- اعتبار المشاركة في الإدارة أسلوباً إدارياً لتحقيق الجودة، وتتم المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء كانوا داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها.

- تدريب مستمر من أجل إتقان تنفيذ خطوات هذا النهج الحديث[1].

و تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي:

- ضرورة التزام وإيمان القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك لابد أن تقوم القيادة العليا بالتغيير في الهيكل واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها والتي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.

- أن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل، وضرورة تناسب الخدمة مع احتياجات العميل.

- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب.

- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.

- منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله وذلك من خلال إعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به ودون الرجوع أو التدخل من قبل الإدارة في كل شيء أثناء عملية التنفيذ.

- ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف.

- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة وذلك

(١) أبو الهيجاء، ٢٠٠٧م، ص٧٦.

يتطلب وجود فرق عمل وذلك لتصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات.

- توفير أجهزة الكمبيوتر للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين في المؤسسة.

- أن تشارك كل المؤسسات والشركات المحلية والأفراد في تنفيذ مشاريع تطوير العملية التعليمية وتحسينها.

- وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق وتحدد معايير الترقية والتثبيت والمكافآت[1].

و من أهم المتطلبات تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها، وتوضيح المسئوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من هذه المجالس وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجلس الجودة: ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة ومن أهم مسئوليات هذا المجلس:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- قيادة عملية التخطيط الشاملة.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس وتقويم الجودة.
- توفير الموارد المالية البشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.

ثانياً: فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس

(١) أحمد،٢٠٠٣م، ص ص١٥٦-١٥٨.

الجودة وتتمثل مسئولياته في الآتي:

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحديد متطلبات العملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

ثالثاً: لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتتمثل أهم مسئولياتها في الآتي:

- توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة.

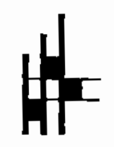
رابعاً: لجنة قياس الجودة وتقويمها: وتتمثل مسئولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

ومن خلال العرض السابق عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم نستنتج أن هذه المتطلبات تتمثل في الآتي:

- تغيير العادات القديمة.
- تغيير أسلوب التفكير.
- قدراً من الصبر على النتائج.
- معارف ومهارات جديدة.
- الاستعداد لمواجهة العمل الشاق.
- عدم الخوف من التغيير[(١)].



(١) عليمات،٢٠٠٤م، ص ص١٠٠-١٠٢.



مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة التعليمية يمر بعدة مراحل وفقاً لتسلسل دقيق ومنظم بحيث تشمل التغيرات المصاحبة لعملية التطبيق كافة العاملين في المؤسسة التعليمية، إلى أن هذه المراحل تتمثل في الآتي:

المرحلة الصفرية : مرحلة الإعداد :

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن تسميتها بمرحلة اقتناع وتبني الإدارة والقيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات هذه المدخل الإداري الحديث على جميع العاملين في المؤسسة، وذلك يظهر من خلال إعداد القادة وإظهار التزامهم بالجودة الشاملة.

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على إبراز دور الإدارة القيادي وتغيير الأنماط القيادية بشكل تدريجي إلى الأنماط القيادية الجديدة التي تتلاءم مع الفلسفة الحديثة وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

أن هذه المرحلـة يسـميها مرحلـة إقنـاع وتبنـي الإدارة لفلسـفة إدارة الجـودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة التعليميـة رغبتهـا في تطبيـق نظـام إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يبـدأ المـديرون بالمـدارس بتلقـي بـرامج تدريبيـة متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة، وقد أطلق عليهـا المرحلة الصفرية لأنهـا تسـبق عمليـة البنـاء التـي يشـارك فيهـا كبـار المـوظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين(مهنيين) في عملية التنسيق. ومن هنـا يقـوم كبـار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنشأة والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنشأة من خلال الـدعم المباشـر للخطـة الإسـتراتيجية المشتركة، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطـة أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الأولى: التخطيط:

يتم فيها وضع الخطط التفصـيلية للتنفيـذ وتحديـد الهيكـل الـدائم والمـوارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هـذه المرحلـة يـتم اختيـار أعضـاء مجلـس الجـودة، وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسئولا عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يـلي ذلـك تدريب مجلس الجودة والمنسق على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال إتباع الخطوات التالية:

- اختيار أعضاء مجلس الجودة.
- اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب مجلس الجودة ومنسق إدارة الجودة الشاملة.
- عقد أول اجتماع للمجلس وإعداد مسودة خطة التنفيذ.

وهذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخـل المنشـأة حـث

يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق. بعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها إلى حيز الوجود. وتعتمد عملية التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على توجيه إنجازها وتطويره.

المرحلة الثانية : مرحلة التقدير والتقويم :

هذه المرحلة تشتمل على أربع خطوات تعتبر مدخلاً لمرحلة وعملية التنفيذ لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر أيضاً بمثابة المعلومات المرتدة(التغذية الراجعة) لكل من الإدارة وإدارة التدريب، وتقدم الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية لجودة بالمنظمة وتتمثل هذه الخطوات بما يلي: التقويم الذاتي ، والتقدير التنظيمي ، والتعرف على مدى رضا المستهلكين، التغذية العكسية لتقييم التدريب، وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة.

- ما الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المؤسسة التعليمية القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما المداخل المطبقة حاليا بالمؤسسة التعليمية والتي تستهدف تحسين الأداء؟
- كيف يمكن إحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن؟
- ما المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المؤسسة التعليمية؟

- ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

وهذه المرحلة تشتمل على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وكذلك مراحل التنوع الإنتاجي. كما تشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنشأة وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقويم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المنشأة وعوامل ضعفها.

المرحلة الثالثة: التنفيذ:

تبدأ هذه المرحلة باختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ وهم مسهلوا المنظمة ومن ثم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة باعتبارهم جزءا من الخدمات الداعمة كما يتم تدريب المديرين والموظفين وكذلك يتم تدريب فرق العمل على كيفية استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات وتحسين العمليات باستخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة وهي عبارة عن السماح بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية على كافة العاملين بها، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل العاملين وبدعم ومساندة من إدارة المؤسسة التعليمية حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعلمية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

وتسمى مرحلة التطبيق عند هذه المرحلة نجد أن أغلب الاستثمارات التي تم دفعها خلال المراحل السابقة قد تمت الاستفادة منها، وفي هذه المرحلة أيضا تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعالة للمديرين والعاملين وبدعم كامل من المجلس المشترك، تقوم فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقويم

وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

يرى أنه في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق النظام حيث تدعي جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من جميع المشاركة

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التنويع حيث أن تنفيذ المراحل الصفرية إلى المرحلة الثالثة يوفر للمنشأة قاعدة بيانات جوهرية [1].

ويمكن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم عن طريق إتباع الخطوات التالية:

- تقييم الوضع السائد في المؤسسة التعليمية؛ من حيث الإمكانات المختلفة، وظروف المؤسسة التعليمية ومنسوبوها.

- وضع خطة للجودة تهدف إلى تطوير العمل، وذلك من خلال إعداد دليل للجودة وإجراءات وتعليمات العمل من أجل تطبيق الجودة المطلوبة وتعد خطة الجودة وثيقة تعرض ممارسات الجودة المحددة والموارد وتسلسل الأنشطة المتعلقة بالمشروع.

- تطبيق نظام الجودة على المؤسسة التعليمية وفق الدليل المعد لهذا الهدف.

- تدريب كوادر المؤسسة التعليمية على النظام وتطبيقاته بما يساعدهم على إجراء المراجعة الداخلية لتطبيقات النظام.

- إجراء المراجعة الداخلية عن طريق العمل في المؤسسة التعليمية للتأكد من تطبيق الإجراءات واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها.

- المراجعة الخارجية وتقوم بها الجهة التي تمنح شهادة الجودة من خلال

(١) أبو الهيجاء، ٢٠٠٧م، ص ٨٥-٨٨.

متابعة حالات عدم التطابق واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.

- إجازة نظام الجودة من قبل الجهة الخارجية وذلك لمتابعة تطبيقه في المؤسسة التعليمية ومنحها شهادة الجودة العالمية في حالة المطابقة التامة للمواصفة[١].

و يتعين على الإدارة التعليمية التي تود الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة إحداث عدد من التغيرات المطلوبة اللازمة في المؤسسة التعليمية لضمان نجاح التطبيق على أن أي تغيير أيا كان نوعه وشكله لابد من أن يلقي مقاومة من قبل المنسوبين داخل المؤسسة ، فالمعروف أن الجديد يلغي القديم الذي اعتادوا عليه، وعلى القائد التعليمي أن يتوقع هذه المقاومة ويعرف كيف يتعامل معها ويدافع عنها عن طريق التعامل المخطط والمدروس من أجل تحييد المقاومة وكسب ثقة المنسوبين وتأييدهم لهذه التغيرات وذلك من خلال برامج توعية تشرح من خلالها إدارة الجودة الشاملة وفوائدها وضرورتها الملحة لمستقبل المؤسسة التعليمية وأهميتها للتميز والريادة من جهة، وللتكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة من جهة أخرى.

و هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة تتلخص فيما يلي:

- أن يكون جو العمل مريحا، وأن يكون العاملون متكاتفين وأن تكون هناك ثقة متبادلة بينهم وبين مرؤوسيهم.

- التركيز على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المنظمة الواحدة؛ لأن فشل أحد أفراد المنظمة في تحقيق هدف معين يؤثر سلبا على إنجاز الآخرين، ويؤكد على تحقيق الهدف العام للمنظمة.

---

(١) الرفاعي،٢٠٠١م، ص٥٢٠-٥٢١.

- ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة، وهذه الطريقة أكثر فعالية من محاولة تغيير ثقافة المنظمة مباشرة[١].

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:

إدارة الجودة الشاملة توفر للمنظمات والأفراد والمجتمعات العديد من الفوائد الملموسة وغير الملموسة للجميع على حد سواء، كما أن هناك العديد من الفوائد التي يحققها تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم والتي نلخصها في النقاط التالية:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب(الجسمية، العقلية، الاجتماعية، النفسية، الروحية).
- ضبط شكاوي أولياء أمور الطلاب أنفسهم والإقلال منها، ووضع الحلول المناسبة لها.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والعاملين في المؤسسة التعليمية.
- تمكين إدارة المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا.
- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

(١) بن سعيد، ١٩٩٧م، ص١١٧-١١٩.

- مشاركة جميع العاملين في إدارة المنظمة التعليمية؛ لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسئولياته ومشاركته في التطوير والتحسين.

- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.

- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المنظمات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها[١].

وللمؤسسات التعليمية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بفعالية مجموعة من السمات تميزها عن المؤسسات الأخرى الأقل فعالية وهي:

- إعداد مدير يتمتع بالقيادة التعليمية القوية.

- إعداد عاملين ذوي اتجاهات إيجابية وتوقعات عالية يؤمنون أن باستطاعة طلبتهم فهم محتوى المنهج واستيعابه.

- توفير نظام لتقويم أداء الطلبة يكون متصلاً بالبرنامج التعليمي، بحيث يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن تقدم الطلبة ونموهم نمواً مستمراً.

- توفير مناخ تربوي يساعد على التعلم ويحث عليه ويوفر للمعلمين وللطلبة الأمن النفسي الذي يولد لديهم الرضى والدافعية للعمل.

- النمو المهني المستمر عند العاملين وخاصة في مجال الاستراتيجيات التعليمية الفعالة[٢].

---

(١) عليمات، ٢٠٠٤م، ص١٢٨.

(٢) السعود، ٢٠٠٢م، ص٩٢.

أبعاد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

يمكن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية من خلال التركيز على الأبعاد التالية :

أولاً : تحسين وتطوير العمل المدرسي :

يعد التحسين والتطوير المستمر مطلباً أساسياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة؛ ذلك لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمر على الآخرين، فالتحسين ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة؛ بل هو عمل مستمر؛ لأن الآخرين (المنافسون) يقومون بنفس الشيء، وأي تأخير يعني التراجع للوراء وإعطاء الفرصة للمنافسين للتفوق، كما أن عملية التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.

فالتحسين المستمر هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات.

والتحسين المستمر يشكل في الواقع العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة، فهو يضمن للمنظمة(المؤسسة

التعليمية) البقاء، ويأخذ هذا التحسين شكل السلسلة ذات الحلقات المترابطة مع بعضها البعض، حيث تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية[١].

وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية. ومن الضروري أن تلقي كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه وتستحقه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية، وكذلك لتعزيز الثقة وإمكان الاعتماد على إجراءات ونظم العمل.

كما أن التحسين المستمر يجسد المفهوم الأساس للجودة والمتمثل في دائرة شوهارت وهذه الدائرة تنطلق من عملية التخطيط ثم تمر بمرحلة الممارسة وبعدها مرحلة الفحص وأخيراً مرحلة التصرف أو التنفيذ.

وأن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير. ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات بأنواعها العامة والخاصة، التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يحافظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية[٢].

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ فرص التحسين والتطوير لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء فهي ليست برنامج تعرف بدايته ونهايته، بل هي جهود للتحسين المستمر دون توقف في جميع العمليات حيث لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج أمر مقبول لتعطي نتائج بلا أخطاء. فعمليات التحسين المستمر هي فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليها التحسين

(١) عقيلي، ٢٠٠١م، ص ص ١٣٠-١٣١.

(٢) بن سعيد، ١٩٩٧م، ص ص ٩٣-٩٤.

المستمر. كما يقصد بالتحسينات المستمرة أنها مجموعة من العمليات والتي يتم من خلالها التقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج السلع أو الخدمة المقدمة، كما أن جوهر عمليات التحسن المستمر يقوم على القليل من الاختلاف، وكذلك العمل على تلافي العيوب، فالهدف من عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى درجة الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة(المؤسسة التعليمية)، وبالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه كاملا لكن يجب أن نبذل الجهود للوصول إليه.

و للتطوير والتحسين المستمر متطلبات منها:

- تحديد أهداف التحسين.
- تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل(تخطيط التحسين).
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
- تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسئولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.
- تطوير رؤية إستراتيجية وتكتيكية للمنظمة، يشارك في إعدادها جميع العاملين.
- تطوير أنماط إدارية تشجع على الثقة والتعاون.
- المحافظة على الهدف خصوصا خلال الأوقات الصعبة.

- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
- تطوير نظام الحوافز التي تشجع على التعاون.
- تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل، والأجل القصير.
- وضع برامج تدريبية مستمرة.
- الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والفردية [1].

وتطوير الأداء للمؤسسات يتسم بالصفات الآتية:

- أن التطوير المستمر مسئولية جميع منسوبي المؤسسة التعليمية؛ وليس وقفاً على جماعة أو مستوى إداري معين.
- أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ويهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها للوصول إلى النتائج الأفضل.
- أن التحسين المستمر وفقاً لهذا المنهج هو مسئولية شاملة للإدارة وللمنسوبين أيضاً.
- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلة ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
- تعتمد فلسفة كايزن على التسليم بأهمية المستفيد وضرورة إرضائه وإشباع رغباته، فالمستهدف في النهاية هو المستفيد.

وتتطلب عملية التطوير والتحسين المستمر توفر العديد من العناصر أهمها:

- تحديد الهدف من إجراء التحسين.
- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين على أن تكون على هيئة خطة

(١) شاكر،٢٠٠٨م، ص١٢٣.

عمل.

- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل فرق للتحسين وتحديد سلطاتها ومسئولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع المنسوبين في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم لجميع المنسوبين.

وحتى تؤتي هذه العمليات ثمارها فلابد من أن تقوم على المبادئ التالية:

- إن التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية.
- إن التحسين عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة التعليمية.
- إن التحسين يحتاج إلى جهود كافة منسوبين المؤسسة التعليمية.
- لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
- إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماماً[١].

مع ملاحظة أن دور الإدارة التعليمية ليس الإشراف فقط، إنما تشجيع منسوبي المؤسسة لتطوير وتحسين أدائهم ودعمهم لتحقيق ذلك وتقدير مجهودهم في تحقيق الجودة، كما يجب على الإدارة أن تعمل على تسهيل التطوير التنظيمي والأنشطة الإدارية، وهذا يحتاج إلى:

- فهم واضح ودقيق للمهام.
- تقديم الإمكانيات والتي تتلاءم مع المهام.
- تحديد منهجية منظمة لتنفيذ المشروعات التطويرية.

(١) نوح، ١٤٢٦هـ، ص ص٦٨-٧١.

- تحديد أهداف ومعايير واضحة للعمليات.
- الاعتراف الواضح بالنجاح في تحقيق المهام.

والتحسين المستمر ليس برنامجاً يبدأ وينتهي بعد فترة محدودة، بل إنه لا نهاية لها، يرتكز على إجراء تحسينات مستمرة في العمليات والنتائج معاً، وهي بهذا تختلف عن مفهوم التحسين في الإدارة التقليدية حيث يتم التطوير لمرة واحدة فقط إلى أن تظهر الحاجة إلى ذلك مرة أخرى. وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المنظمة يجب أن تسعى إلى الكمال في كل منتجاتها وخدماتها، ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج والخدمة وفقاً للظروف التي تخضع لها هذه المنظمة، وكما تعني فلسفة الجودة الشاملة، أن الجودة ليست هدفاً محدداً نحققه ونحتفل به ثم ننساه بل تعبر الجودة عن هدف متغير، والهدف هنا هو تحسين الجودة باستمرار.

والتحسين المستمر مرتبط بقدرة المؤسسة التعليمية على جودة تقديم خدماتها إلى المستفيدين مباشرة أو من خلال الانترنت، وما من شك أن ذلك يتطلب تفكيراً إبداعياً من منسوبي المؤسسة التعليمية على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم إضافة إلى قيادة إبداعية، كما يتعين على فرق التحسين المستمر أن تتسلح بمهارات العصف الذهني لتوليد أفكار مبتكرة للخدمات التربوية الجديدة وتطوير الحالية.

ويجب أن تعمل الإدارة التعليمية على إيجاد آلية تهدف إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها للمستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية وخارجها في حدود إمكانياتها المتاحة لمواكبة المتغيرات والمستجدات؛ كالحرص على إدخال الحاسوب وتقنيات التعليم المتطورة في الصف لتحسينها، وتشجيع الطلاب والمعلمين على استخدامها بعناية وإتقان، والحرص على تطوير الهيئة التدريسية والإدارية بصفة مستمرة وإتاحة الفرصة المناسبة لهم للالتحاق بالدورات التدريبية للاستفادة من كل ما هو جديد في طرق التدريس وإيصال المعلومة وكل ما من شأنه أن يلبي حاجات المستفيدين.

ثانياً: التركيز على العميل والمستفيد:

التركيز على العميل أو المستفيد من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وهذا ما أكدت عليه جائزة (مالكوم العالمية) أعطت ٢٥٪ من علاماتها لاهتمام المنظمة(المؤسسة التعليمية) بعملائها وتحقيق رغباتهم.

و يمكن تقسيم العميل إلى قسمين هما:

- **المستفيد الداخلي**: وهو كل من يشارك في تقديم الخدمة للمستفيد سواء كانوا أفراد أو أقسام أو إدارات، فإدارة الجودة الشاملة تركز على هذا النوع وتعمل على إرضائه، والمستفيد الداخلي في التعليم هو كل من يشارك في تقديم الخدمة من الموظفين والعاملين والإداريين حيث يعتبر كل فرد داخل إدارة التعليم مستفيد داخلي وكلا يكمل الآخر حتى تخرج هذه الخدمة لكل من يستفيد من خدمات إدارة التعليم سواء المعلم أو الطالب أو المجتمع الخارجي.

- **المستفيد الخارجي**: هو متلقي الخدمة وهو الذي أنشئت المؤسسةمن أجله لخدمته، والمستفيد الخارجي في التعليم هو كل من كان خارج مبنى المؤسسات الإدارية التعليمية وأولهم هو الطالب.

وكذلك يعتبر المعلم وولي أمر الطالب والمراجع مستفيدين ،وإدارة الجودة الشاملة تحرص على خدمة المستفيد وإرضائه بأقل وقت وأقل جهد، فالعميل والمستفيد هو مراقب الجودة الأول وهو محور اهتمام المنظمات ومصدر دخلها وتطورها، ولا يقتصر اهتمام المؤسسة بالعميل الداخلي فقط، بل يتعداها إلى العميل الخارجي، فمتلقي الخدمة هو الهدف الأساسي للمنظمة وهو معيار النجاح لأي منظمة سواء من حيث تقديم خدمات عامة أو منتجات في كلا القطاعين العام والخاص، وهذا دليل على أن نجاح المنظمة يعتمد على قناعة

وإدراك تلك المؤسسة لأهمية تقديم الخدمة بكفاءة وفاعلية[١].

و تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد؟ وما هي احتياجاته؟، حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلبي هذه الاحتياجات.

ولتحديد المستفيد هناك عدد من الخطوات ينبغي إتباعها وهي:

- التعرف على المستفيدين.
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة للمخرجات.
- تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفي شروط المعايير المذكورة.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ.
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ[٢].

و تنطلق فكرة التركيز على العميل والمستفيدين من مبدأ رضا كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي، وأن كل فرد في المنظمة هو بحد ذاته من مقدمي الخدمة وكذلك عميل لفرد آخر، بمعنى أن جميع الأفراد في المنظمة الواحدة عملاء وممولون وأن عملهم يجب أن ينظر إليه على أنه عملية مفيدة، بحيث أن العملاء يستلمون النتائج(المخرجات) وأن الممولين يقومون بتزويد العميل بالمدخلات. فالجودة الشاملة تبدأ بالعميل وتتلمس احتياجاته وتنتهي به؛ لمعرفة تقييمهم للمنتج أو الخدمة المقدمة لهم.

(١) شاكر،٢٠٠٨م، ص١١٩.

(٢) الزيادات،٢٠٠٧م، ص١٧٩.

و الجودة تقوم على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد إلى حد كبير عل توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث إن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل أيضا الموظفين العاملين داخل المنشأة(أي المعلمين، والطلاب والعاملين) ويعدهم عنصراً مهما وحيوياً من عناصر مجموعة العملاء.

ومن العناية بالعميل والحرص على إرضائه أهمية أن تتفوق المؤسسة في تلبية توقعات ورغبات عملائها، وهذا يتطلب من المنظمات أن يكون لديها نظام تعرف من خلاله ما يريده العميل، وهذه هي القضية الأساسية في معايير جائزة مالكوم بالتدريج، ولا ينتهي الأمر عند معرفة رغبات العميل واحتياجاته فحسب، بل أن هناك جزء من الأشياء التي يجب على المنظمة فعلها مع العميل وهي وفقاً لكلمات« ديمنج» :« علمه الاحتياجات التي لم يعرف حتى الآن أنه في حاجة إليها فإن لم تخبره، لن يتسنى له معرفة مقدار ما يمكن أن تعمله المنظمة من أجله، وإذا لم تعلم المنظمة من العميل وما الذي يظن أنه بحاجة إليه، لن تستطيع تحسين نظامها للوفاء بهذه الاحتياجات، ويجب أن يكون العميل جزء من نظام المنظمة، وفي بؤرة اهتمامها».

و مفتاح نجاح أي منظمة في وقتنا الحاضر يتمثل في قدرتها على التعرف على حاجات المستفيدين والوفاء بها، وذلك من خلال تحقيق الاتصال المباشر بين المؤسسة والمستفيدين منها عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن احتياجاتهم ومتطلباتهم، وذلك بواسطة طرق الاتصال المتاحة لها؛ كاستطلاع رأي مجموعة من المستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية(الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريون)، وخارجها كالقيام بدعوة أولياء الأمور وذوي الخبرة والكفاءة من

المتخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي لزيارة إدارة المؤسسة التعليمية وإطلاعهم على الخدمات التي تقدمها ، والاستفادة من مقترحاتهم وآرائهم لتحسين الخدمات المقدمة بقدر ما يتوافر لها من صلاحيات وإمكانيات، إضافة إلى ضرورة بناء نظام اتصال فعال بين إدارات التعليم في جميع المناطق ومختلف المنظمات والمؤسسات الحكومية والأهلية؛ سواء التعليمية أو غيرها، والتي تحتاج إلى مخرجات التعليم الثانوي تحديداً، وذلك للعمل على تلبية احتياجاتهم وتلبية رغباتهم كوسيلة للقضاء على مشكلة البطالة والعمالة الأجنبية، وإتاحة الفرصة لهمن لم تتح لهم فرصة الالتحاق بالتعليم الجامعي للعمل بتلك المؤسسات.

ثالثاً: دعم العمل الجماعي وروح الفريق:

العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكلما ساد المؤسسة مفهوم العمل الجماعي، وكلما سانده المديرون كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في المؤسسة ، وذلك انطلاقا من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة، وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء وانصهار الفرد في المجموع من شأنها جميعا أن توفر المناخ المدرسي الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة، مما يجعل المؤسسة التعليمية قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مخرجاتها ومستويات الجودة الخاصة بهم وكذلك تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول، وذلك من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.

- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فريق العمل.

- إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطرة والتقدم للأمام بروح الفريق[1].

و بناء وتشكيل فرق العمل يعد من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لأن العمل في إدارة الجودة الشاملة جماعي يعتمد على المجموعة وليس على الأفراد فلو تغيب فرد أو تأخر فلن يتأثر العمل بغيابه، ولأن العمل الجماعي أكثر دقة من العمل الفردي، وهذا يؤدي إلى جودة المنتج، ولكن الملاحظ أن معظم الناس لم يجربوا العمل في فريق جماعي بالفعل لا في مجال العمل ولا في علاقتها الشخصية، قد يعمل الناس معا في نفس القسم لعدة سنوات أو قد يعملون في لجنة واحدة، أو يتقابلون بانتظام في مجموعات إدارية لكنهم ما زالوا لا يشكلون جزء من فريق، ولكي يعمل الفريق بفاعلية، يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفريق، أثناء تقدمه نحو تحقيق أهدافه.

ويعرف فريق العمل بأنه تكوينات يتم من خلالها تدارس المشكلات وحلها وتحسين الخدمات[2].

و يعتبر تشكيل فريق العمل داخل المنظمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول ، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات.

و تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون وتحلي الجميع بروح المسئولية والرقابة الذاتية؛ لذلك

(١) بن سعيد،١٩٩٧م، ص٩٢.

(٢) شاكر،٢٠٠٨م، ص ص١٥٧-١٥٨.

يجب التوضيح لكل من يعمل في المنظمة أن العمل الفردي والنظرة الجزئية والمصلحة الشخصية لا وجود لها، فلا مجال للتنافس الشخصي، وذلك من خلال تبني سياسة حفز إنساني جيدة تساعد على إزالة أي تعارض وزرع روح الولاء والانتماء في نفوس جميع العاملين تجاه المنظمة، وكذلك تشجيع روح المنافسة الداخلية الشريفة، بحيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضل في جودة أدائه.

وأنه من الضروري النظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه مكون من فرق عمل، فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل، ولتتفاعل هذه الفرق مع بعضها ولتعمل بشكل متعاون ومتناسق ومتناغم، لابد من كسر الحواجز الإدارية التي تشتمل عليها الهياكل التنظيمية التقليدية، فهذا الكسر يتيح لفرق العمل تفعيل نشاطها التعاوني وتعمل بحرية ومرونة دون عوائق.

وإلى جانب هذه النظرة العامة لأسلوب العمل الجماعي داخل المنظمة ككل، تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى تشكيل فرق عمل متعددة وحسب الحاجة يسند لكل منها مهمة معينة لإنجازها بشكل تعاوني وجماعي، وبالتالي فهذه الفرق نجدها منتشرة في جميع أنحاء المنظمة.

وأنه لكي تنجح فرق العمل في إنجاز مهمتها لابد من مراعاة الجوانب التالية:

- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
- أهداف الفريق توضع بمشاركة جميع أعضائه.
- المسئولية جماعية عن تحقيق الأهداف.
- التحفيز الجماعي.
- لا مجال للتنافس الفردي بل المنافسة جماعية شريفة تخدم مصلحة العمل وتحقق رضا المستفيد، فلا يوجد شيئا اسمه أنا في فريق العمل.

- الجميع يعلمون تجاه غاية مشتركة وهي إرضاء العميل من خلال تحقيق الجودة الشاملة.

- يمنح الفريق سلطة كافية لإنجاز مهمته، وبالتالي يحق له اتخاذ قرار جماعي ضمن المهمة المحددة له.

- التعاون وروح الفريق شعار الجميع.

- توفير درجة من الاستقلالية في العمل.

- الاحترام المتبادل والتفاهم مطلب أساسي من جميع أعضاء الفريق.

- إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق أن يؤدوا أكثر من عمل في الفريق من أجل أن يتقنوا أكثر من مهارة.

- أن يقوم الأفراد من خلال فرق العمل التي ينتمون إليها بتطويرها وتحسينها لصالح العميل.

- أن يعمل الفريق بالمعنى الأكثر شمولية في التنسيق التعاوني بين الإدارات، أو في الجهود المشتركة بين المنظمة والموردين والمشاركة في صنع القرار.

- وتشكيل فرق العمل يعتبر أسلوباً تلجأ إليه التنظيمات لعلاج العديد من المشكلات التي تواجهها منها: زيادة الشكاوي والتذمر بين العاملين، وتراجع أداء الوحدات الإدارية، وظهور الصراعات والنزاعات الفردية والتنظيمية، وتراجع جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة(١).

و لابد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم في فرق العمل واعتبارهم جزاء من الجهد(أو الجهود) المستمرة لهذه الفرق بالإضافة إلى ظروف العمل وتحقيق الرضى لدى كل من العاملين والمستهلكين على حد سواء.

---

(١) عقيلي،٢٠٠١م،ص١٠٦.

و كلما ساد المؤسسة التعليمية مفهوم العمل الجماعي، وكلما سانده المديرون، كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في المؤسسة، وذلك انطلاقاً من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كلاً على حدة ،وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء وانصهار الفرد في المجموعة من شأنها جميعاً أن توفر المناخ المؤسسي الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة.

وأن تحقيق مفهوم العمل الجماعي يجعل المؤسسة التعليمية قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مستويات مخرجاتها ومستويات الجودة الخاصة بهم، وكذلك تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إنجازه، مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول وذلك من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.

- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين بعضهم بعضا في فرق العمل.

- إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها، وتقبل المخاطرة، والتقدم للأمام بروح الفريق[١].

ومن أهم الخطوات الضرورية لتشكيل فريق تطبيق الجودة بالمؤسسة التعليمية الآتي:

- يجب أن يتم تشكيل فريق تطبيق الجودة من كبار الموظفين(العاملين في المؤسسة التعليمية من معلمين وإداريين) بإدارة المؤسسة التعليمية.

(١) نوح، ١٤٢٦هـ، ص ص ٧٤-٧٥.

- يجب على فريق تطبيق الجودة أن يضع خطة شاملة لبرنامج الجودة تتضمن جداول زمنية للتطبيق.

- يقع على عاتق كل عضو من أعضاء فريق تطبيق الجودة مسئولية التخطيط والتطبيق لواحد من مشاريع تحسين الجودة.

- يعتبر أعضاء فريق تطبيق الجودة مسئولين مسئولية تامة عن تطبيق برنامج تحسين الجودة ضمن حدود مسئولياتها بالمنظمة.

- يجب أن يقوم أعضاء فريق تطبيق الجودة بوضع قائمة مختصرة بأهم عوامل النجاح للمنظمة.

- على فريق تطبيق الجودة القيام بالمراجعة الدورية للجهود المبذولة لتطبيق برنامج تحسين الجودة وتحديد مستوى تقدمها والمشاكل التي تواجهها وما يمكن تعلمه من التجارب السابقة[(١)].

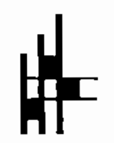
رابعاً: بناء قاعدة معلومات:

بعد توفير قاعدة البيانات والمعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حيث يرتكز اتخاذ القرارات وتحليل البيانات وتفسيرها والتغذية المرتدة، كما أن هذه القاعدة تسهل الوصول إلى المعلومات بأسرع وقت وأقل كلفة، كما تسهل عملية الاتصال بين الأقسام والوحدات بعضها البعض في المؤسسة التعليمية.

وذلك استناداً إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل المنظمة،ولا سبيل إلى ذلك إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح لمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة وذلك من خلال نشر

(١) شاكر،٢٠٠٨م، ص ص١٥٩-١٦٠.

المعرفة بين جميع العاملين بالمؤسسة، مما يعتبر مساندة وتدعيم لنجاح تطبيق هذا المدخل الذي سوف يسهم بالتركيز على العميل وذلك لتوفير كافة المعلومات من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته.



معايير تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

لقد وضع (ديمنج) برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي، ويتكون هذا البرنامج من ١٤(نقطة) أربع عشرة نقطة، هي:

١- خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاج والخدمة.

٢- تبني فلسفة جديدة للتطوير.

٣- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.

٤- عدم بناء القرارات علي أساس التكاليف فقط.

٥- منع الحاجة إلي التفتيش.

٦- الاهتمام بالتدريب المستمر.

٧- توفير قيادة ديمقراطية واعية.

٨- القضاء علي الخوف لدي القيادات.

٩- إلغاء الحواجز في الاتصالات.

١٠- منع الشعارات التي تركز علي الإنجازات والحقائق.

١١-منع استخدام الحدود القصوى للأداء.

١٢-تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة.

١٣-تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.

١٤-التعرف علي جوانب العمل من خلال دورة ديمنج.

وقد أكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ (لديمنج) لابد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة الذي سيطبق في أي مؤسسة تعليمية، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي.

ومن أبرز الأسس والمرتكزات التي يؤكد عليها (Glasser) لإنجاز عملية بناء الجودة في المؤسسة التعليمية بنجاح ما يلي :

- أن تتصف التربية بالديمومة والاستمرارية.

- إن النمط القيادي المتبع ينبغي أن يكون تشاركيا.

- إن تعزيز التفاهم بين العاملين في المؤسسة ينبغي أن يحظى بالاهتمام والتوجيه.

- إن معاملة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية يجب أن ينطلق من الثقة بهم وتؤكد على أنهم محترفون وماهرون في أدار مهاراتهم [(١)].

---

(١) عماد الدين، ٢٠٠٤.

معايير الجودة الشاملة في التعليم عند بلدريج Malcolm Baldeige

طور بلدريج نظامًا لضبط الجودة في التعليم وتم إقراره ضمن المعايير القومية المعترف بها لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم ، وذلك حتى تتمكن من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة ومطالب المستفيدين من النظام التعليمي. ويعتمد نظام بلدريج بضبط جودة التعليم على مجموعة من القيم الأساسية التي توفر إطارًا للتطوير المتكامل وتتضمن ٢٨ معيارًا ثانويًا وتتكون القيم الأساسية من ١١ قيمة وتندمج في ٧ مجموعات هي:

- القيادة (٩٠ نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.

- المعلومات والتحليل (٧٥ نقطة) وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.

- التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (٧٥ نقطة) وتشمل: التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.

- إدارة وتطوير القوى البشرية (٥١٠ نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.

- الإدارة التربوية (٥٠ نقطة) وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.

- أداء الأستاذ ونتائج الطلبة (٢٣٠ نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ التعليمي وتحسينه والنتائج، والأبحاث في مجال الأداء ، والنظر إلى أداء المؤسسات التعليمية كعمل اقتصادي.

- رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (٢٣٠ نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضاء الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المؤسسات التعليمية.

وقد قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية ، منها على سبيل المثال:

١- إدارة الجودة الشاملة في أمريكا

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام ١٩٩٩ وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي حيث ظهرت بعض المشاكل بالموازنة بولاية (كاليفورنيا)، وحيث إن التقييم ونظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال التركيز على الجامعات وتعليم الطالب الجامعي لمقابلة متطلبات العمل دائمة التغير وكذلك تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، « كما

أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الأخير، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لابد من التدخل الملح في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخرجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة و(سكونسن ماديسون)، وجامعة (شمال داكوتا)، وكلية مجتمع (ديلاوير) وجامعة ولاية (اوريجون)، وفي عام ١٩٩٦م هناك (١٦٠) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، وحوالي (٥٠٪) منها قد أسس تركيبا تنظيميا للجودة » .

وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم أنموذج هندسة الجودة الشاملة (Total Quality Engineering) في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، وتقدم جائزة مالكوم (Malcolm Baldrige) أنموذجا ومعيارا لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وتركز إدارة الجودة الشاملة لإنجاز النتائج علي: (الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين) [(١)].

٢- إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلي أن زاد التأكيد علي الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية جوران (Juran)، أو الفكر

(١) خليل والزهيري، ٢٠٠١.

لكارو يوشيكاوا (Kaoru Ishikawa) علي وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي:

- تركيز المنظمة وبشكل رئيس علي عملائها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطالب زبون للمعلم، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمؤسسة التعليمية هما الموردان للتعلم الفعال في بيئة الطالب، والمؤسسة التعليمية هي المسئولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطالب، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون.

- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.

- إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد علي إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسئولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين؛ لأجل تقديم إنجاز اكبر من الطلاب، حيث يخلق القادة التربويون بيئات تعليمية ذات جودة شاملة في تعلم الطلاب والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة؛ لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة؛ وكي لا يكون التعليم الجامعي منفصلاً عن خدمة بيئته[١].

٣- إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا :

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنظر إلي التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل

(١) خليل والزهيري، ٢٠٠١.

الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (٩٪)، حيث كان عدد الطلاب عام ١٩٩٦م هو (١٧٥٦٩) طالباً، ثم زاد عام ١٩٩٧م إلي (٢٨٣٤٤) طالباً بعد الانفتاح علي التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (١١) إحدى عشرة جامعة عامة و (٦) وست جامعات خاصة، وزاد تخصيص (٣٠٪) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام ١٩٩٧م، كما تنفق الحكومة علي (٥٠) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من (١٠٠) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلي وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في:

١- القيادة (Leadership)).
٢- التحسين المستمر (Continuous Improvement).
٣- الوقاية (Prevention).
٤- مقاييس الموارد (Measurement of Resources).
٥- رضا الزبون الداخلي والخارج(Internal and External Customer Satisfaction).
٦- إدارة الناس (People Management).
٧- العمل في فريق (Teamwork



معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

تـم تقسـيم معوقـات تطبيـق الجـودة في المؤسسـات التعليمية إلى (معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية ، معوقات تتعلـق بالمنـاهج المدرسـية، معوقـات تتعلـق بالبيئـة المدرسية، معوقـات تتعلـق بالهيئـة التدريسـية، معوقـات تتعلق بالطالب ومعوقـات تتعلـق بـالمجتمع) وبنـاء عـلى ذلك سيتم في هذا الجزء سرد كل معوقات على حدى.

أولا : المعوقات التي تتعلق بالإدارة المدرسية .

تعتبر الهيئة الإدارية جزء مهـم مـن المنظومـة الإداريـة لأي مؤسسة تعليمية، ومن الطبيعي أن تواجـه هـذه الهيئـة المهمة عوائق ومشاكل تعمل على عرقلة جودة الأداء ومـن ثـم المنـتج، وقـد أشـار (الترتـوري ، وجويحـات) إلى مجموعة مـن الأسـباب التـي تـؤدي إلى الفشـل في تطبيـق الجودة في التعليم منها :

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولابد لهـذه الإدارة ان تـتعلم أولا خطـوات هـذا البرنامج، ثم توجد هيكلا تنظيميا، ونظام مكافئـات يـدعم هذا البرنامج.

- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- بعض المؤسسات التعليمية تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة، وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد ان ما يلي ذلك من جانبها فقط بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جدا وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد ، وقد تستغرق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق الجودة سنوات عديدة.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين، وكذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسئولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.(الترتوري، وجويحات،٢٠٠٦).
- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة، ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها.
- تواضع قدرة المديرين على تطبيق إدارة الجودة لاسيما التحسين المستمر.
- غياب أو قصور الادارة بالمشاركة، ومركزية السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة.
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قصور تدريب العاملين على تطبيق الجودة.
- غياب روح الفريق، لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة .
- تقادم النظم وهبوط المستوى المعرفي، وبطء عملية التطوير في سياق

البرامج والمناهج، وطرق التدريس والإدارة.

- تضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم الآلية و الإدارية بما لا يتناسب وطبيعة المؤسسات التعليمية والبحثية[1].

ثانيا : المعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية.

تعتبر الهيئة التدريسية لأي مؤسسة تعليمية مرتكزا أساسيا من مرتكزات العملية التعليمية، ولذا يجب على أرباب هذه المؤسسات العمل على تذليل كل الصعوبات التي يمكن ان تواجه الهيئة التدريسية ، وأن تعمل على راحتهم والارتقاء بهم، ورغم الخطى الحثيثة للتحسين والتطوير في هذا المجال ، إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تعترض ذلك، ومنها:

- انخفاض فرص الابتعاث والانفتاح على الخارج.
- تزايد أعداد الطلاب وتضخم الكليات والمعاهد.
- تضخم الهياكل الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
- استمرارية التكوين الداخلي لهم في نفس المؤسسات التي تم الحصول منها على الدرجة العلمية الأولى.
- غياب اليات منظورة لمراجعة البرامج وتقييمها، إعادة النظر في المناهج والمقررات، ومن ثم عملية تباطيء عمليات التطوير والتحديث.
- عدم وجود أنظمة متطورة لا عداد أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم بما يكفل تنمية قدراتهم وتجديد أدائهم، وتحديث وسائلهم.
- عدم توفر الإمكانات اللازمة بشك كاف (أجهزة، معدات ، أدوات، ....).

---

(١) مدوخ، ٢٠٠٨.

- قلة الدافعية لدى كثير من الطلبة وهذا ينعكس على دافعية الهيئة التدريسية في التحسين.
- عدم توفر البيئة المناسبة، كأن تكون القاعة مهيئة بشكل معين، والكراسي مرتبة على شكل معين بما بتناسب مع تحسين أساليب التدريس.
- زيادة العبء التدريسي للمعلم، والمهام الأخرى الملقاة على عاتقه.
- عدم وجود مراكز داخل المؤسسات التعليمية تعنى بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية.
- افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية في مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- قلة توافر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس.
- عدم التجديد والابتكار لدى عضو هيئة التدريس وذلك بالاعتماد على معلوماته القديمة دون تحديث لهذه المعلومات.
- عدم اكتساب الكثير من أعضاء هيئة التدريس لمهارات استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.
- ضعف الدافعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بسبب غياب النشر والتقدير الأدبي (مدوخ، ٢٠٠٨).

ثالثا : المعوقات التي تتعلق بالبيئة المدرسية.

- صغر المساحة المقامة عليها المؤسسات التعليمية في كثير من الأحيان، مما دعا الإدارة إلى البناء الرأسي وذلك أدى إلى اكتظاظ المباني.
- تجاور القاعات الدراسية في بعضها البعض عمل على إشاعة الصخب والضوضاء.

- افتقار المؤسسات التدريسية إلى ساحات كافية للطلاب .
- عدم وجود صالات رياضية مغلقة وقلة القاعات والصالات التي تتيح للطلبة ممارسة أنشطتهم اللامنهجية.
- عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة.
- ضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي.
- عدم توفر صالة طعام مناسبة في المؤسسة التعليمية.
- عدم مراعاة الشروط الهندسية في المبنى.
- عدم توفر مسرح مدرسي.
- عدم توفر معمل حاسب آلي أو قاعة أنترنت (العارفة وقران، ١٤٢٨هـ).

رابعا : المعوقات التي تتعلق بالمجتمع.

يعتبر المجتمع المحلي من الناحية التربوية من أهم مجالات التخطيط لأي مؤسسة تربوية فاعلة، حيث تسعى المؤسسة التعليمية للإفادة والاستفادة من المجتمع المحلي . لذا تعتبر المجتمع المحلي من احد أهم ركائز تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية، من أبرز المعوقات المتعلقة بعلاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع ومن معوقات تطبيق الجودة في التعليم المتعلقة بالمجتمع الآتي :

- عدم حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية.
- ضعف دعم أولياء الأمور للبرامج والأنشطة المدرسية.
- ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المؤسسة التعليمية.
- عدم تعاون أفراد المجتمع في تعزيز السلوك .
- عدم وجود خطة للتكامل مع المجتمع الخارجي .

- ضعف علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحيط بها .
- عدم تقبل المجتمع لأساليب التطوير.
- ضعف تعاون المؤسسات التعليمية لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم .
- ضعف الترابط بين المؤسسات التعليمية والمجتمع من خلال حماية البيئة.
- قصور تواصل المؤسسات التعليمية مع طلابها بعد تخرجهم ، مكتفية بالاهتمام بهم داخل المدارس وأثناء دراستهم.
- قلة ربط البرامج الجامعية بخطط التنمية في المجتمع.
- تعمل التحديثات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية على الحد من تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- غياب التنسيق من قطاعات المجتمع المختصة بتقديم خدمة التأهيل والتدريب للمجتمع المحلي.
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.

خامسا : المعوقات التي تتعلق بالطالب.

الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات وقيم أخلاقية وجمالية تعمل على تنميته ذاتياً في الجوانب المتصلة بامتلاك المعارف والمهارات والخبرات والمبادئ التربوية ومن المعوقات المتعلقة بالطالب الآتي:

- ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعلم.
- تدني رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي.
- ضعف تفاعل الطلاب الصفي.

- زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي.
- ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بين الطلاب (العارفة وقران، ١٤٢٨هـ).

سادسا : المعوقات التي تتعلق بالمناهج الدراسية.

هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالمقررات الدراسية والتي تعوق تطبيق الجودة في التعليم ومن أبرزها:

- عدم قدرة المقررات على إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات.
- قلة التطبيقات العملية والمهارية.
- قصور المقررات في علاج مشكلات الطلاب ومتغيرات النمو.
- ضعف صلة المقررات بواقع الحياة.
- عدم ملاءمة المقررات الدراسية لسوق العمل .
- عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
- استخدام كتب ومراجع قديمة لا تواكب ما طرأ على التعليم من تطور.
- لكي تساعد المناهج في تحقيق الجودة يجب أن تكون ملائمة لحاضر الطلاب ومستقبلهم، ومراعاة ميولهم واحتياجاتهم واستعداداتهم وعاملا مساعدًا في تطوير سلوكهم(العارفة وقران، ١٤٢٨هـ).

المقترحات والتوصيات

لقد خلص الباحث إلى عدد من الاقتراحات لتكون حلولا للمعوقات التي تقف أمام تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية:

أولا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص الإدارة المدرسية :

- قناعة الإدارة العليا بإحداث التغييرات اللازمة للتميز والإبداع.
- وضوح المهام والرؤى لجميع الهيئة الإدارية لكيفية التغيير والتميز.
- مراجعة مستمرة ودورية للأنظمة واللوائح المعمول بها بهدف تبسيطها وتسهيلها.
- مراجعة دورية وتقويم الهيكل الإداري لإدارة التعليم والمؤسسة التعليمية للتأكد من ملاءمتها لتحقيق رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها.
- مراجعة النظم والقواعد والإجراءات وأساليب العمل الداخلية في المؤسسة التعليمية والعمل على تطويرها بصفة دورية.
- مساعدة الموظفين في تطوير قدراته وتحفيزه.

- وضوح المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين.
- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- إعطاء الموظف الترقية الوظيفية التي يستحقها بناءً على تميزه في العمل.
- إشراك أعضاء الإدارة العليا في دورات تأهيلية بما يناسب عمله.

ثانيا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص الهيئة التدريسية :

- وجود نظام لاختيار المعلم المتميز فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقياساً كافياً.
- توخي الحياد والموضوعية في اختيار المعلم.
- متابعة أوضاع المعلمين والتأكيد على التحاقهم ببرامج الدراسات العليا.
- إيفاد المعلمين إلى الجامعات لتنمية مهاراتهم مهنياً وأكاديمياً في التخصصات المنتمين إليها.
- إلحاق المنظمين (لمهنة) التعليم بدوره تدريبية في طرق التدريس قبل تعيينهم.
- تطوير قدرات المعلم عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة وتسهيل الإجراءات الإدارية في ذلك.
- تشجيع المعلم على التدريس المتميز (تخصيص جائزة).
- تشجيع المعلم على البحث العلمي الجاد (تخصيص جائزة).
- تشجيع المعلم على خدمة المجتمع والمساهمة في حل المشاكل.
- تشجيع المعلم على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة.
- تشجيع المعلمين على تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.

- توفير خدمة الإنترنيت في مكاتب المعلمين.
- تدريب المعلم على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة.
- توفير وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة (هاتف، فاكس، حاسب شخصي، بريد اليكتروني).
- إعطاء المعلم كامل احترامه ومكانته و وقاره من قبل الإدارة والطلاب.
- مراجعة دورية للأنظمة واللوائح التي تخص العملية التعليمية .

ثالثا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص البيئة المدرسية:

- توفير فصول ومعامل وورش مناسبة لعدد الطلاب.
- توفير وتجهيز الفصول والمعامل والورش بأحدث الأجهزة والمعدات ووسائل تعليمية وتقنيات.
- توفير جو مريح ومناسب لتدريس وتعليم الطلاب.
- توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالتدريس، والمعيار المقبول معلم لكل خمسة وعشرون طالباً.
- العناية بتدريب وتطوير قدرات القوى الإدارية والفنية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل وجه.
- صيانة الأجهزة والمعدات والوسائل التعليمية بصورة دورية .

رابعا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص المجتمع المحيط :

- تنمية المجتمع محليا باعتباره يشكل مراكز إشعاع وقوة رائدة ودافعة نحو التقدم والازدهار لتلك المجتمعات.
- **العمل علي نقل المعرفة والتكنولوجيا مع تطويرها وإنتاجها للإفادة منها**

بالمجتمع.

- إعداد الطلاب للقيام بالأعمال التي يتطلبها سوق العمل، مع كسبهم الاتجاهات والقيم العلمية والاجتماعية المرغوبة ومساعدتهم في الدخول في حياة المجتمع؛ لأجل تطويره والنهوض به في مختلف المجالات.
- التركيز علي العلاقة بين الجامعة وتنمية المجتمع المحلي وإدارة الجودة الشاملة علي تحقيقه.
- المنافسة بين الجامعات علي نيل ثقة واحترام المجتمع المحلي للمؤسسة التعليمية.
- تحديد المفاهيم الثقافية والعقائدية التي يعتنقها المجتمع.
- أن تتصف مؤسساتنا التعليمية المختلفة بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية، لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعليم وللتطور المجتمعي.
- تهيئة الجو العام في المؤسسات التعليمية وخارجها لفهم ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم وتقبل المجتمع ومؤسساته لذلك التغير واستيعابه.
- زيادة نطاق المشاركة في المؤسسات التعليمية ومع المجتمع في تحديد نوعية التعليم المطلوب، وبأسلوب يسهم بصورة مباشرة في تحسين نوعية التعليم.
- الاعتماد علي كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري مستخدمة أساليب حديثة في الاتصال والتواصل وإقامة علاقات إنسانية تشجع علي العمل مع تزايد دافعية جميع الأفراد نحو التطوير المجتمعي.
- العمل علي نيل رضا المجتمع المحلي علي أداء المؤسسات التعليمية من

خلال تلبية احتياجات المجتمع الأساسية وبصورة فعالة.

- عقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المجتمع سواء أكان ذلك في وسائل الإعلام أم المساجد أم المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، مع إقامة المزيد من المؤتمرات حول هذا المفهوم الجديد .

خامسا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص الطالب :

- توخي العدالة والموضوعية في كل ما يخص الطلاب.
- مراجعة دورية لشروط القبول للمرحلتين المتوسطة والثانوية.
- وجود خطة لجذب واختيار الطلاب المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالمؤسسة التعليمية.
- العناية بنشاط الإرشاد المهني لطلاب المرحلة الثانوية ومساعدتهم في اختيار التخصص.
- العناية بنشاط الإرشاد الطلابي.
- العناية بالخدمات الطلابية (غذاء جيد، ترفيه يلبي حاجة الطلاب، رعاية طبية مناسبة).
- العناية بالنشاط اللاصفي للطلاب لتنمية مهاراتهم وإبداعاتهم.
- متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلاب.
- دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريج الثانوية لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها .

سادسا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص المناهج الدراسية :

- مراجعة دورية للتخصصات بما يتوافق مع الطلاب.

- مراجعة وتطوير المنهج الدراسي كل خمسة سنوات.
- مراجعة محتويات المقررات الدراسية لاستيعاب كل حديث بما يناسب الطلاب.
- احتفاظ المؤسسة التعليمية بملف خاص لكل مقرر لمتابعة ما يجري على المقرر من تعديلات.
- إدراج مقرر للتدريب الميداني لتعرف الطالب على نوعية بعض الأعمال.
- استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات والمجلات في المقررات الدراسية.
- توفير أحدث الكتب والمراجع والدوريات والمجلات في المكتبة.
- زيادة حجم أوعية المعلومات في مكتبة المؤسسة التعليمية.
- تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة.
- إيجاد خدمة الإنترنت في مكتبة المؤسسة التعليمية .

خصائص جودة المنهج المدرسى :

١- **الشمولية**: أي أنها تتناول جميع الجوانب المختلفة في بناء المنهج وتصميمه وتطويره وتنفيذه وتقويمه.

٢- **الموضوعية**: وهى لابد ان تتوافر عند الحكم على مدى ما توافر من أهداف.

٣- **المرونة**: مراعاة كافة المستويات وكافة البيئات.

٤- **المجتمعية**: أي أنها ترتقى مع احتياجات المجتمع وظروفه وقضاياه.

٥- **الاستمرارية والتطوير**: أي إمكانية تطبيقها وتعديلها.

٦- تحقيق مبدأ المشاركة في التصميم واتخاذ القرارات.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

**القرآن الكريم

١) ابن حنبل، أحمد (ب.ت) : سند الإمام أحمد، المكتب الإسلامي، بيروت.

٢) ابن ماجة، الحافظ أبي عبد الله (ب.ت) : سنن ابن ماجة، تحقيق (محمد عبد الباقي)، مطبعة دار إحياء الكتب العربية، بيروت .

٣) ابن منظور، جمال محمد(١٩٨٤م)، لسان العرب، القاهرة، دار إحياء التراث.

٤) أبو داود، الإمام الحافظ الأشعث الأزدي (ب.ت) : سنن أبي داود، مراجعة وضبط (محمد محيي الدين عبد الحميد)، دار الفكر .

٥) أبو الهيجاء، شيرين أحمد(٢٠٠٧م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، عمان، دار الكندي.

٦) أبو عظمة، محمد. (١٤٢١هـ)، «إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في تطوير التعليم الجامعي في السعودية»، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية، مجلد١٤، ص ص: ٢١٥-٢٥٧.

٧) أحمد، أحمد إبراهيم(١٩٨٥م)، نحو تطوير الإدارة المدرسية، القاهرة، دار المطبوعات.

٨) أحمد، أحمد إبراهيم(٢٠٠٣م)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية

والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء.

٩) أحمد، أحمد إبراهيم(٢٠٠٧م)، تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، القاهرة، دار الفكر العربي.

١٠) أحمد ، أحمد محمد (١٩٩٦) : « سمات ومسئوليات طالب العلم في الفكر التربوي الإسلامي » مجلة كلية التربية ، أسيوط ، العدد (٢) .

١١) أحمد، محمد عنتر. (١٤٢٩ه)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الناشر: المؤلف، القاهرة، مصر.

١٢) الألباني، محمد ناصر(١٩٨٨)، صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير) ط٣، بيروت، دمشق، المكتب الإسلامي.

١٣) الألباني ، محمد ناصر (١٩٧٩)، سلسلة الأحاديث الصحيحة ، الكويت ، الدار السلفية.

١٤) البيهقي، أحمد بن الحسين (١٤١٦هـ). السنن الكبرى، بيروت: دار الفكر.

١٥) البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين (١٩٨٩): شعب الإيمان، دار الكتب العلمية، بيروت .

١٦) البخاري ، محمد بن إسماعيل (ب.ت) : صحيح البخاري ، دار الفكر ، القاهرة .

١٧) البقري، أحمد ماهر (١٩٨٠) : العمل في الإسلام ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

١٨) بسترفيلد، ديل وآخرون. (٢٠٠٤م)، «إدارة الجودة الشاملة»، ترجمة راشد الحمالي، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.

١٩) بدوي، محمود فوزي(٢٠١٠م)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، الإسكندرية، وزارة التعليم العالي.

٢٠) بن حميد ،صالح وآخرون(٢٠٠٠)، نضرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم صلى الله عليه وآله وسلم، جدة ، دار الوسيلة.

٢١) بن سعيد، خالد بن سعيد(١٩٩٧م)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، جامعة الملك سعود.

٢٢) الترتوري، مجمد. وجويحان، أغادير. (٢٠٠٩م)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط ٢، دار المسيرة، عمان، الأردن.

٢٣) الترمذي ، أبو عيسى محمد بن عيسى (ب.ت) : سنن الترمذي ، تحقيق (أحمد شاكر وآخرون) ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت .

٢٤) توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٥م)، إدارة الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.

٢٥) التهانوي،محمد علي(١٩٩٦)، موسوعة كشاف اصطلاحات الفنون والعلوم ، تحقيق: علي دحروج، عبد الله الخالدي، جورج زيناتي، بيروت ، مكتبة لبنان.

٢٦) الجوزية ، ابن القيم (٢٠٠٣) : مدارج السالكين ، هذبه (عبد المنعم العربي) ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة .

٢٧) جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٤م)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن.

٢٨) الجويبر عبد الرحمن إدارة الجودة الشاملة (الإتقان) في الفكر الإسلامي

والمعاصر – مطابع الرشيد – المدينة – ٢٠٠٦م.

٢٩) الحكاري، لما. (١٤٢٧هـ)، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٣٠) حمود، خضير كاظم. (٢٠٠٢م)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، الأردن.

٣١) خالد، نزيه (٢٠٠٦م)، الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، دار أسامة.

٣٢) خفاجي، عباس(١٩٩٥م)، الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

٣٣) الخطيب، أحمد. (٢٠٠٦م)، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

٣٤) الخطيب، أحمد. (٢٠٠٠م)، «إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية»، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد ٣، عمان، الأردن.

٣٥) خليل، نبيل سعد(٢٠٠٩م)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة، دار الفجر.

٣٦) درباس، أحمد سعيد(١٩٩٤م)، إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، العدد(٥٠)، ص ص١٥-٤٩.

٣٧) درية السيد البنا : « تطوير التعليم الثانوى الفنى بمصر فى ضوء إدارة الجودة الشاملة– دراسة حالة فى محافظة دمياط » مجلة دراسات تربوية

واجتماعية ،جامعة حلوان، ج (٩)، ع(٤)،أكتوبر ٢٠٠٣.

٣٨) الدارمي ، عبد الله بن عبد الرحمن أبو محمد (١٩٨٠) : سنن الدارمي ، تحقيق (فواز أحمد زمرلي) ، دار الكتاب العربي ، بيروت .

٣٩) الدسوقي، عيد أبو المعاطي(٢٠١٠م)، جودة واعتماد مؤسسات التعليم الواقع ومتطلبات المستقبل، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

٤٠) الرخيمي، ممدوح جلال (٢٠٠٠م)،« دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاعات الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة»، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال.

٤١) الرفاعي، سعد سعيد(٢٠٠١م)، إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة كنوز المعرفة.

٤٢) رجب ، مصطفى (١٩٩٩) : مع تراثنا العربي ، شخصيات ونصوص ، مكتبة كوميت ، القاهرة .

٤٣) زاهر، بسام حسن(١٩٩٨م)، مدخل متكامل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام لصناعة الغزل والنسيج في مصر، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة.

٤٤) الزيادات، محمد عواد، ومجيد، سوسن شاكر(٢٠٠٧م)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان، دار صفاء.

٤٥) السامرائي، مهدي صالح. (٢٠٠٧م)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن.

٤٦) السعود، راتب(٢٠٠٢م)، إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد (١٨)، العدد الثاني، ص

ص٥٥-١٠٥.

٤٧) السلمي، علي(١٩٩٥م)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، القاهرة، دار غريب.

٤٨) سيفر، مات. (٢٠٠٧م)، المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، مصر.

٤٩) الشمري، فوزية صالح. (٢٠٠٨م)، «تحليل مواقف أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة»، مجلة دراسات في التعليم الجامعي،عدد١٩ ،ص ص٣٣١-٣٦٨.

٥٠) الشنبري، محسن. (١٤٢٢هـ)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة (deming) بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٥١) الشافعي، أحمد عبد الحميد، وناس، السيد محمد(١٩٩٩م)، ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي وإمكانية الاستفادة مها في مصر، مجلة التربية، مجلة علمية محكمة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الثاني، العدد الأول، ص ص٧٣-٨١.

٥٢) شاكر، أسامة محمد، والأحمدي، حميد محمد(٢٠٠٨م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم،الإسكندرية، مؤسسة حورس.

٥٣) شعلان، محمد وآخرون(١٩٦٩م)، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة، مكتبة الأنجلو.

٥٤) الشيمي، سعيد محمد (٢٠٠٠م)،« الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام»، سلسلة قضايا إدارية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد

والعلوم السياسية العدد(٥)، ص ص١-٦.

٥٥) الكفوي ، أبي البقاء أيوب بن موسى (١٩٩٢)، الكليات معجم في المصطلحات والفروق اللغوية ، بيروت ، مؤسسة الرسالة.

٥٦) العاملي ، زين الدين بن أحمد (١٩٨٣) : منية المريد في آداب المفيد والمستفيد ، تحقيق (عبد الأمير شمس الدين) ، الشركة العالمية للكتاب .

٥٧) الكيلاني، ماجد عرسان (١٩٨٥) : تطور مفهوم النظرية التربوية الإسلامية ، دار الفكر ، بيروت.

٥٨) الكيلاني ، ماجد عرسان (١٩٩٦) : مقومات الشخصية المسلمة (الإنسان الصالح) ، مكتبة دار الأيتام ، مكة المكرمة .

٥٩) صادق، حصة محمد. (٢٠٠٣م)، «مدى توافر قيم ثقافة الجودة في جامعة قطر دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس»، المؤتمر العلمي السنوي الحادي لكلية التربية جامعة حلوان، ١٢-١٣، مارس ٢٠٠٣م.

٦٠) صالح ، معين (١٩٨٩) : « الفكر التربوي عند الشوكاني » ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

٦١) الطائي، يوسف. والعجيلي، محمد. والحكيم، ليث. (٢٠٠٩م)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن.

٦٢) الطبراني ، سلمان بن أحمد أيوب أبو القاسم (١٩٨٣) : المعجم الكبير ، تحقيق (حمدي السلفي) ، مكتبة العلوم والحكم ، الموصل .

٦٣) الطعامنة، محمد(٢٠٠٠م)، « مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة»، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ص ص٢-٢٦.

٦٤) الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(٢٠٠١م)، الإدارة التربوية السلوك التنظيمي، عمان، دار وائل.

٦٥) القرشي ، عبد الرحمن محمد أبو بكر (ب.ت) ، كتاب مكارم الأخلاق ، مكتبة القرآن، القاهرة .

٦٦) عبد الرحيم، عباس. (٢٠٠٣م)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ظل ثقافتها التنظيمية السائدة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.

٦٧) عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠١م)، المنهجية الشاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل، عمان، الأردن.

٦٨) علي، نادية حسن السيد(٢٠٠٢م)، تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة(مدخل تخطيطي)، مستقبل التربية العربية، المجلد الثامن، العدد(٢٧)، ص ص٢٠٤- ٢٧١.

٦٩) علي ، سعيد إسماعيل (١٩٩٢) : « أهداف المدارس الإسلامية » مجلة المسلم المعاصر ، تصدر عن مؤسسة المسلم المعاصر والمعهد العالمي للفكر الإسلامي ، العدد (٦٣) .

٧٠) عليمات، صالح. (٢٠٠٤م)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق، عمان الأردن.

٧١) عياد، بكر. (١٤٣٠ه)، إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها على الوحدات الإدارية بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٧٢) عليوه،السيد(٢٠٠١م)، تنمية مهارات مديري المدارس، القاهرة، إيتراك للنشر.

٧٣) العلي، عبد الستار. (٢٠٠٨م)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن.

٧٤) العقيل، عبد الله بن عقيل(٢٠٠٥م)، سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة ناشرون.

٧٥) الغامدي، ماجد. (١٤٢٨هـ)، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، جامعة أم القرى.

٧٦) الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم(٢٠٠٨م)، الجودة في التعليم، عمان، دار الشروق.

٧٧) الفيروز أبادي،مجد الدين محمد بن يعقوب(٢)(د.ت.) بصائر ذوي التمييز في لطائف الكتاب العزيز، بيروت، المكتبة العلمية.

٧٨) المعايطة، عبد العزيز عطا الله(٢٠٠٧م)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان، دار الحامد.

٧٩) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٨٩) : من أعلام التربية الإسلامية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض .

٨٠) كعكي، سهام محمد. (٢٠٠٧م)، «تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات بالمملكة العربية السعودية»، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، عدد٢، ص ص١٢٢-١٣٩.

٨١) كوهين، ستيفن. وبراند، رونالد. (١٩٩٧م)، إدارة الجودة الكلية في

الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٨٢) مجيد، سوسن. والزيادات، محمد. (٢٠٠٨م)، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم الجامعي، دار صفاء، عمان، الأردن.

٨٣) محمد، أماني. (٢٠٠٧م)، «مفهوم ومتطلبات إنشاء نظام داخلي للجودة بالكليات وأثرها على الأداء الأكاديمي»، بحوث مؤتمر تطوير الجامعات العربية تقويم الأداء وتحسين الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٨٤) مرسي، محمد منير(٢٠٠١م)، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، دار عالم الكتب.

٨٥) مسلم ، الحجاج أبو الحسن (ب.ت) : صحيح مسلم ، تحقيق (محمد فؤاد عبد الباقي) ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت .

٨٦) مسند أحمد بن حنبل ، مسند الشاميين ، الحديث ١٧٣١٣ – ١٧٣٤٠ .

٨٧) مصطفى، صلاح عبد الحميد(٢٠٠٢م)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ.

٨٨) النجار ، زغلول راغب (١٩٨١) : أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية ، الدار العالمية للكتاب الإسلامي ، الرياض .

٨٩) نوح، نجلاء بنت مفرح عبد المعطي(١٤٢٦هـ)، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.

٩٠) يالجن ، مقداد (١٩٩٦) : الأخلاقيات الإسلامية الفعالة للمعلم والمتعلم ، وآثارها على النجاح والتقدم العلمي ، دار عالم الكتب ، الرياض .

المراجع الأجنبية

- Jablonski Joseph R. (1994)،Implementers Total Quality Management on Overview Without Publisher ،Santiago ،Preiffer،U .S A .
- Mukhopachyay (2001) «Total Quality Management in Education»،National Institute of Education anal planning and Administration ،New Delhi
- Saunders ،M. ،Lewis ،P. & Thornill ،A. ،(2000) ،« Research Methods for Business_Students» ،2nd ed. ،England: Person Education Limited.
- Raoudha Kammoun and Belaid Aouni(2013)،ISO 9000 adoption in Tunisia: experiences of certified companies،Total Quality Management،Vol. 24 ،No. 3
- Witcher (1990) «Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept»،the Quarterly Review of Marketing.
- Nughraha ،Paul (2001) ،Management in teaching& learning process،(Online)Available from:http://www.petra.ac.id/english/science

Ross ،Joel. E. (1995) ،Total Quality Management ،Florida ،Press Publishing ،2 ed.

- Laurie ،Loma (2004): Embedding quality: the challenges for higher education ،Quality Assurance in Education ،Vol 12 ،Iss. 4 ،pp:157-167.





مرزوق الفهمي

مستشار الجودة والتطوير الإداري

سيرة ذاتية
Curriculum vitae

مكان وتاريخ الميلاد: السعودية. ١٤٠٣\١١\٢٤هـ Date & Place of Birth: Saudi arabi.10\81382	الاسم: مرزوق بن مطر بن زايد الفهمي marzoug matar zayed alfahmi
الحالة الاجتماعية : متزوج Marital Status:mired	الجنسية: سعودي Nationality:saudi

المدينة: مكة المكرمة: City:MAKKAH	العنوان الحالي: السعودية Address: Saudi arabi
البريد الإلكتروني: E-Mai: mmalfahmy@gmail.com	رقم الجوال: ٠٠٩٦٦٥٥٥٥٥٣١٥٤ Mobil No.00966555553154:

التعليم والمؤهلات: Education

الرقم No	الشهادة Certificate	التخصص Major	التاريخ Date	جهة التعليم Institute	المدينة City
١	باحث في دكتوراة فلسفة التربية	: الادارة والتخطيط management@planing education	1434	جامعة ام القرى: uom alqura univirsety	مكة: makkah
٢	ماجستير: master	الادارة والتخطيط : management@planing education	١٤٣٣هـ ٢٠١٢م	جامعة ام القرى: uom alqura univirsety	مكة: makkah
٣	بكالوريوس : bacalorus	حاسب آلي computer	١٤٢٥هـ ٢٠٠٦م	كلية التربية بجدة: collog education for jeedah	جدة : jeedah

العمل الحالي	مشرف الجودة الشاملة في التعليم

أهم البرامج و الدورات التي حصل يها: Programs and courses

الرقم No	اسم الدورة Courses name	الجهة
١	برنامج التطوير المهني العالمي (انتل)	وزارة التعليم
٢	دورة متقدمة في اللغة الإنجليزية معتمدة من التعليم	معهد صناعة المجد لتعليم اللغة الإنجليزية
٣	برنامج الإشراف الإلكتروني	وزارة التعليم
٤	برنامج إعداد التقارير الإدارية	معهد الإدارة
٥	برنامج إدارة الاجتماعات	معهد الإدارة
٦	برنامج قيادة فرق العمل	معهد الإدارة
٧	برنامج القيادة الإدارية	وزارة التعليم
٨	برنامج إعداد مدير المدارس	وزارة التعليم
٩	برنامج إعداد وبناء جدول المواصفات	وزارة التعليم
١٠	برنامج إدارة شبكات الحاسب	معهد العالمية للحاسب
١١	برنامج التوجيه والإرشاد	وزارة التعليم
١٢	برنامج الجودة في التعليم	وزارة التعليم
١٣	برنامج تجويد التعليم	وزارة التعليم
١٤	برنامج الجودة والتدقيق الداخلي	وزارة التعليم
١٤	برنامج مستشار تأهيل معتمد في الجودة الإدارية والتدقيق الداخلي	معهد مجلس الجودة بجدة
١٥	برنامج أسنشاري الجودة المعتمد	أكاديمية الجودة الحديثة
١٦	برنامج إعداد مدربين معتمدين	وزارة التعليم
١٧	برنامج إعداد مدرب معتمد	جامعة دوفر الأمريكية
١٨	برنامج إعداد مدرب معتمد	من الأكاديمية العالمية البريطانية
١٩	برنامج إعداد مدرب معتمد	أكاديمية هندسة الذات المعتمدة من الأمم المتحدة
٢٠	برنامج مدرب معتمد	الأكاديمية البريطانية للتنمية البشرية
٢١	حاصل على أكثر من ٣٠٠ ساعة تدريبية في مجالات التعليم و الإدارة والتخطيط والجودة الشاملة	

الدورات التي قدمها والعضويات : Training Courses And memberships

الرقم No	أسم الدورة Courses name	العضويات
١	مبادئ وأسس الجودة الشاملة	مستشار معتمد في التأهيل للجودة والتدقيق الداخلي
٢	الجودة في التعليم	مدقق خارجي
٣	تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية	مدرب معتمد من الأكاديمية البريطانية
٤	الجودة الشخصية	مدرب معتمد من التعليم
٥	الجودة في الأعمال التطوعية	مدرب معتمد من المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني
٦	نظام إدارة الجودة الشاملة الأيزو ٩٠٠١	مدرب معتمد من جامعة دوفر الأمريكية
٧	بناء العمليات و التدقيق الداخلي	مدرب معتمد من اكاديمية جودة الحياة
٨	قيادة وبناء فرق العمل	مدرب معتمد من الأكاديمية البريطانية للتنمية البشرية
٩	الإبداع والتميز في العمل الاداري	مدرب معتمد من أكاديمية هندسة الذات المعتمدة من هيئة الأمم المتحدة
١٠	القيادة التربوية	مدرب معتمد من مركز عين اليقين للتدريب والاستشارات
١١	القيادة الإبداعية	مدرب معتمد من مركز الشروق الدولي للتدريب والاستشارات
١٣	التخطيط الاستراتيجي	عضو جمعية العلوم النفسية والتربوية
١٤	إدارة الجودة التميز المؤسسي (EFQM)	عضو المجلس السعودي للجودة
١٥	برنامج أخصائي الجودة التعليمية	عضو مجلس الجودة بجدة
	معايير الجودة في خدمة العملاء والمستفيدين	عضو الاتحاد العربي للجودة
١٦	برنامج إدارة التغيير في المؤسسات	عضو الجمعية السعودية للجودة
١٧	برنامج إدارة الأزمات والمخاطر	
١٨	برنامج استشاري تطوير إداري معتمد	
١٩	برنامج استشاري ادارة الجودة الشاملة	

الرقم No	أسم الدورة Courses name	العضويات
٢٠	برنامج إدارة المشاريع Pmp	
٢١	برنامج الجودة والتميز في خدمة العملاء	
٢٢	برنامج تأهيل الشباب لسوق العمل	
٢٣	قدم عدد من البرامج التدريبية لعدد من منسوبي الجهات التعليمية والأمنية ومؤسسات القطاع الخاص والدورات والبرامج التدريبية الجماهيرية للمعاهد التدريبية تزيد عن ٥٠ برنامجا تدريبياً.	

الخبرات العملية : Practical Experience

الرقم No	اسم الجهة Name of Employer	العمل	المدة:Period	ملاحظات
١	وزارة التعليم	معلم للحاسب الآلي	٤	
١	وزارة التعليم	وكيل مدرسة	٣سنوات	
٢	وزارة التعليم	مدير مدرسة	٢سنة	
٣	وزارة التعليم	مشرف في قسم الاختبارات والقبول	١سنة	
٤	وزارة التعليم	مشرف الجودة الشاملة	٣سنة	
٦	وزارة التعليم	مشرف التدريب والتطوير والتنمية المهنية بالجودة الشاملة	٥	مستمر
٥	وزارة التعليم	عضو في فريق تأهيل إدارة التعليم للحصول على الأيزو	٣سنوات	حصلت الإدارة على شهادة الأيزو
٧	وزارة التعليم	عضو في فريق تأهيل المدرسة السعودية للحصول على الأيزو	١سنوات	.
٨	وزارة التعليم	عضو في فريق تأهيل مدرسة سعيد بن العاص للأيزو	١سنة	
٩	وزارة التعليم	رئيس فريق رصد وقياس رضا العملاء المستفيدين في إدارة التعليم	٦ سنة	مستمر
١٠	أكاديمية الجودة الحديثة	مستشار ومدرب معتمد في التأهيل والتدقيق لنظام إدارة الجودة الإدارية	٤سنوات	

المؤلفات المؤتمرات والمحاضرات : Conferences, seminars and lectures

الرقم No	العنوان:	The name الجهة
١	درجة إسهام مديري المدارس في تنمية الوعي بثقافة الجودة في التعليم العام	رسالة ماجستير جامعة أم القرى
١	ورقة عمل متطلبات الجودة في التعليم	ملتقى اليوم العالمي للجودة في تعليم الليث٢٠١٣
٣	ورقة عمل تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية	ملتقى الجودة في التعليم بمدارس دار الفكر بجدة ٢٠١٤
٤	ورقة عمل تطبيق الجودة في التعليم العوائق والحلول	مؤتمر الجودة والتميز بجدة ٢٠١٥
٥	ورقة عمل نظام إدارة الجودة أيزو ٢٠١٥	ملتقى مشروع مكة العالمية للجودة
٦	الطريق إلى الجودة في التعليم أساسيات ومتطلبات التطبيق	دار نشر ابن بشار